



Departamento de Posgrados

Maestría en Educación con mención en Gestión y Liderazgo

Importancia del liderazgo pedagógico en los docentes de la Escuela De Educación Básica Francisco Moscoso.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Educación, mención en Gestión y Liderazgo.

Autora:

María del Carmen Cuenca Chapa

Directora:

Mgst. Eulalia Ximena Tapia Encalada

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

La presente investigación va dedicada, primeramente,
a Dios por darme la vida y ser mi guía en cada
momento.

A mis padres, Manuel Cuenca y Rosario Chapa, por
su apoyo, comprensión y motivación.

A mis hermanos, Christian, Silvia, Isaías, a mis
amigos y a mis tres ángeles que me acompañan
desde el cielo mis abuelitos, quienes me iluminaron y
aportaron en diversas formas para obtener el actual
resultado.

María del Carmen Cuenca

AGRADECIMIENTOS

La presente investigación es producto del esfuerzo, apoyo y colaboración de varias personas, quienes aportaron de manera significativa en su desarrollo.

A través de estas hojas, quiero expresar los más sinceros agradecimientos a la Universidad del Azuay, y a cada uno de los docentes quienes me inculcaron sus enseñanzas en cada uno de los módulos de esta maestría, y, de manera especial, a la Mgst. Eulalia Tapia, por su guía en la elaboración de este trabajo de investigación.

Finalmente, agradezco a mis amigos Eddy A., Ángel C., Juan S. y Fredy C. y a todas las personas que han estado presentes en mi formación.

Que Dios los bendiga siempre.

María del Carmen Cuenca

RESUMEN

El líder educativo guía los esfuerzos y motiva a cada uno de los actores hacia el cumplimiento de los objetivos de enseñanza–aprendizaje, la visión y la misión de la institución. El objetivo de estudio fue describir el liderazgo pedagógico de los docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso” de la comunidad de Tutupali Chico. Metodológicamente, se fundamentó en el paradigma hermenéutico crítico, es de enfoque cualitativo y responde a la investigación-acción. Se aplicaron observaciones áulicas y entrevistas para un diagnóstico contextual, que sirvió como base para diseñar un proceso de intervención mediante talleres. Los resultados mostraron diferentes tipos de liderazgo, entre los que destaca el liderazgo pedagógico, autocrático y transaccional. Se concluye que los docentes requieren fortalecer su liderazgo a través de la formación continua, razón por la cual, se diseñó una guía docente para un liderazgo que contribuya a mejorar la calidad educativa.

Palabras clave: líder, liderazgo educativo, liderazgo pedagógico, líder docente.

ABSTRACT

Educational leader guides the efforts and motivates members of the educational community towards the fulfillment of the teaching-learning objectives, the vision and the mission of the institution. The objective of the study was to describe the pedagogical leadership of the teachers at "Francisco Moscoso" School in Tutupali Chico community. Methodologically, it was based on the critical hermeneutic paradigm, it has a qualitative approach and responds to action research. Classroom observations and interviews were applied for a contextual diagnosis, which served as the basis for designing an intervention process through workshops. The results showed of different types of leadership, among which pedagogical, autocratic and transactional leadership stand out. It is concluded that teachers need to strengthen their leadership through continuous training, which is why a teaching guide was designed for leadership that contributes to improving educational quality.

Keywords: leader, educational leadership, pedagogical leadership, teacher leader.

Translated by:



A handwritten signature in blue ink, enclosed in a large, irregular oval shape. The signature appears to read "MARIA CUENCA" with some additional scribbles.

María del Carmen Cuenca Chapa

Estudiantes de la Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
Índice de tablas	vii
Índice de anexos	vii
INTRODUCCIÓN	1
MATERIALES Y MÉTODOS.....	7
1.1. Diseño metodológico.....	7
1.2. Técnicas e instrumentos	7
1.3. Contexto y participantes.....	9
1.4. Procedimiento	10
1.5. Método de interpretación de resultados.....	11
RESULTADOS.....	12
2.1. Observación y entrevista	12
2.2. Plan de intervención.....	13
2.3. Principales logros, resultados y productos	15
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	18
REFERENCIAS.....	23
ANEXOS	29

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Análisis Temático	8
Tabla 2. Delimitación de Participantes	9

Índice de anexos

Anexo 1. Ficha entrevista.....	29
Anexo 2. Ficha de observación de la clase	31
Anexo 3. Matriz de análisis temático	32
Anexo 4. Consentimiento informado	33
Anexo 5. Análisis e interpretación de las observaciones de clases	34
Anexo 6. Análisis e interpretación de entrevistas	40
Anexo 7. Cronograma de talleres	58
Anexo 8. Guía de intervención.....	59
Anexo 9. Encuesta de logros y satisfacción de la guía	75

INTRODUCCIÓN

Un buen líder es aquel que permite conocer el camino, moviéndose entre fronteras, guiando a los demás, en tanto que los seguidores, asumen las tareas encomendadas generando cambios en ellos (Argos y Ezquerro, 2014). En ese sentido, el liderazgo es una herramienta para conseguir el cambio social.

Para Lahera-Martínez et al. (2015) el liderazgo se define como el ejercicio intencionado por un guía de un determinado grado de influencia en un contexto social concreto, en este sentido un buen líder no impone las cosas por fuerza, sino que busca convencer y persuadir para cumplir con calidad las actividades fijadas. Según, Gento et al. (2012) un líder se caracteriza por tener una capacidad para provocar la liberación, desde dentro, para que, voluntariamente, las demás personas realicen un esfuerzo personal para alcanzar las metas que son de interés común.

En educación, el liderazgo tiene que ver con el manejo de metodologías activas y participativas, centrada en la enseñanza y el aprendizaje que se vinculen con cuestiones pedagógicamente relevantes, como el protagonismo que han de tener los docentes en su proceso de enseñanza, tomando un rol de liderazgo en el desarrollo, la implementación y la evaluación de políticas y prácticas que contribuyan al impulso de la institución (Argos y Ezquerro, 2014; Bernal e Ibarrola, 2015; Contreras, 2016).

Para definir el liderazgo pedagógico, hay que tener presente que este término ha sido estudiado desde varias clasificaciones. Así, por ejemplo, Bolívar et al. (2013) lo abordan como liderazgo educativo, definiéndolo como aquel que le brinda un sentido común a la organización escolar, a la vez que, ejerce influencia en el comportamiento de los actores educativos, con el fin de mejorar la calidad de la educación, misma que se evidencia en el proceso de enseñanza y en los resultados del aprendizaje.

Por su parte, Gajardo y Ulloa (2016), lo describen como liderazgo instruccional, analizado desde dos puntos de vista: de forma directa en el desarrollo profesional docente y su impacto en la calidad de la práctica áulica, el currículo, la enseñanza y la evaluación; y, de manera indirecta en las condiciones adecuadas para una eficiente enseñanza-aprendizaje.

Mientras que, para Sun y Leithwood (2012) es tratado como liderazgo transformacional, entendido como la capacidad que tiene el líder para realizar cambios positivos en los sujetos, en las tareas, generando bienestar y motivación de todos los actores educativos para alcanzar logros. Todos estos aportes, tienen un mismo enfoque que es direccionar la gestión pedagógica hacia el alcance de objetivos educativos institucionales y mejorar la calidad de la educación.

Day y Sammons (2016) se refieren al liderazgo pedagógico, como una manera de fijar metas educativas claras que, a su vez, ofrezcan mejores resultados para los alumnos, toda vez que este liderazgo se centra en la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta manera, el papel del líder es de suma importancia para elevar los estándares y promover la mejora escolar.

Para Contreras (2016) el liderazgo pedagógico constituye un modelo de dirección escolar y de gestión educativa, es un proceso integral que está estrechamente relacionado con el desarrollo escolar. De ahí que, este liderazgo está fundamentado en potenciar el trabajo en equipo como mecanismo para alcanzar mejores resultados educativos, así como una mejor convivencia entre todos quienes conforman la comunidad educativa; puesto que, toma en cuenta que todos estos factores son importantes para llegar a transformaciones profundas en los centros escolares (Romero, 2015).

Con todo ello, se puede señalar que, el liderazgo pedagógico es la capacidad de liderar procesos educativos con el objetivo de conseguir la mejora académica estudiantil e institucional (Contreras, 2016).

Por otra parte, el liderazgo pedagógico, contribuye a que los docentes desempeñen un rol altamente significativo en las prácticas de aula, en la calidad de la enseñanza y un impacto profundo en el aprendizaje de los estudiantes; puesto que, se centra mucho más en aquellos aspectos que tienen que ver con el proceso de enseñanza y aprendizaje, especialmente, en la gestión del aprendizaje y la optimización de la práctica áulica; esto, a través del liderazgo escolar cuyo enfoque es alcanzar los objetivos educativos, planificar el currículo, evaluar el desempeño docente y promover su desarrollo profesional (Gajardo y Ulloa, 2016; Rodríguez, 2011).

Existen diferentes tipos de liderazgo que se pueden ejercer en el contexto educativo. El liderazgo autocrático, se caracteriza por la presencia de un líder que ejerce poder de manera no intervencionista (*laissez-faire*), es una persona que se coloca al frente con poca autoridad, dejando que las otras personas sean quienes tomen la iniciativa, comparte su liderazgo y toma sus decisiones con base en lo que las otras personas del equipo manifiesten (Estallo y Fuente, 2007).

El liderazgo escolar, es aquel que no se centra solamente en los aspectos administrativos de gestión, sino que, va más allá, se enfoca en la misión que tiene la institución educativa de mejorar los aprendizajes; de ahí que, este liderazgo requiere de un trabajo conjunto con las comunidades de aprendizaje, ejerciendo tareas distribuidas y compartidas, de manera que se logre empoderar a todos los actores educativo en el cumplimiento de dicha misión (Bolívar, 2014).

De esta manera, asumir el liderazgo escolar hace posible que se responda a todas las demandas del entorno, puesto que, la complejidad de la realidad actual que vive la educación, hace que sea difícil que solo un individuo se encargue de ejercer todo el liderazgo, que desempeñe individualmente todas funciones y responsabilidades que implica el quehacer educativo; por lo tanto, es fundamental que el líder se convierta en un catalizador del cambio, impulsando el trabajo, potenciando las competencias y motivando la participación del resto de miembros de la comunidad educativa, comprometiéndolos a ser parte de un proyecto de trabajo cooperativo (García, 2018).

Al respecto, Cubas (2021) señala que, el siglo XXI demanda un replanteamiento de los paradigmas educativos, no solamente los vinculados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también de aquellos que tienen que ver con procesos de gestión educativa, los cuales, responden a nuevos enfoques de planificación estratégica, incorporada en el Plan Educativo Institucional (PEI). Además, este autor, destaca al liderazgo que ha superado los enfoques tradicionales, con la visión de que los directores se conviertan en gerentes educativos y que promuevan un aprendizaje a través del equipo docente que ellos lideran; en este sentido el enfoque del liderazgo pedagógico, busca mejorar las prácticas de los docentes, constituyendo una noción integral, centrada en el aprendizaje, desarrollo profesional y humano.

El liderazgo pedagógico y docente contribuyen a la mejora de la educación, donde, el potencial liderazgo de los docentes contribuye a una nueva visión integral de la escuela, cuya máxima es servir a los estudiantes y a su aprendizaje, así como, aportar al desarrollo humano y profesional de los docentes (Contreras, 2016). De tal manera que, la transformación de la educación y el desarrollo institucional, requieren de docentes y directivos debidamente capacitados y empoderados, que sean capaces de tomar consciencia del papel protagónico que tienen dentro del proceso educativo.

Al respecto, un estudio sobre liderazgo docente y disciplina en el aula, determinó que existe una estrecha relación entre estos dos elementos, demostrando que una correlación significativa entre los estilos de liderazgo y el nivel de disciplina en el aula, dentro de los cuales, se resalta el liderazgo democrático como el mayor favorecedor para mantener un aula asertiva y un proceso de enseñanza-aprendizaje eficiente, oportuno y adecuado (Cifuentes, 2017).

También, se reconoce la importancia del acompañamiento docente que realizan los directivos, cuya presencia permanente y el intercambio de criterios, han demostrado que aplicar modelos colaborativos e intervencionistas aportan a un mejor liderazgo pedagógico (Leiva y Vásquez, 2019). De esta manera, existe una relación fuerte y positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente; es decir que, mientras más fuerte sea el liderazgo pedagógico del directivo, mayor será también el desempeño docente; por el

contrario, si el directivo no potencia su liderazgo pedagógico, entonces, la labor de los docentes no podrá ser eficiente (Angulo, 2020; Casas, 2019).

Así mismo, los directivos encuentran que el liderazgo pedagógico aporta a la mejora escolar, especialmente cuando se trabajan nuevas normativas basadas en la metodología de proyectos y se aplican evaluaciones más cualitativas; por lo que recomiendan llevar a cabo en cada centro un proyecto de acción colectivo al servicio de una educación para todos (Rodríguez et al., 2019). La función del liderazgo pedagógico es un factor decisivo que marca el punto de partida para la eficacia en el funcionamiento de los centros educativos, especialmente, se pone de manifiesto su vinculación con el liderazgo para el aprendizaje al que se concede una mayor potencialidad por su contribución al éxito educativo (Manzano et al., 2013).

Por todo ello, Roca-Piloso y Alonso-Betancourt (2020) proponen que la competencia de liderazgo pedagógico se debe desarrollar en los docentes, durante su formación inicial, a través de la interacción y armonización contextualizada de los procesos sustantivos de la docencia, la vinculación e investigación, con un enfoque de formación profesional basada en competencias y liderazgo relacionado con la dirección de procesos educativos. De la misma manera, Cabrejos y Torres (2014) mencionan que el liderazgo de una institución educativa debe atravesar el conjunto de actividades pedagógico – didácticas, administrativo – organizacionales o comunitarias, logrando un cierto equilibrio entre ellas; puesto que, el cambio no se limita a trabajar en las condiciones existentes, sino que va modificando las situaciones de acuerdo a las necesidades de la escuela y el aula, para que, de esta manera, la educación y las prácticas docentes mejoren. De esta forma, se puede decir que, el liderazgo pedagógico involucra, en esencia, el liderazgo docente, siendo estos dos, los pilares que sostienen al proceso de enseñanza-aprendizaje.

En tal sentido, cuando se habla de liderazgo educativo, es muy importante tener en cuenta que la calidad de cualquier sistema educativo depende, en gran medida, de la calidad de sus docentes (Barber y Mourshed, 2008); entendiéndose que, un docente de calidad, se caracteriza por brindar oportunidades de aprendizaje a cada uno de sus estudiantes, contribuyendo, con su formación, a la construcción de una sociedad democrática, inclusiva, social, cultural y económicamente desarrollada; es decir, la sociedad que espera un país (Zambrano, 2017).

Es por esto que, el contexto educativo actual exige docentes que fomenten una cultura de aprendizaje y mejora, que cuenten con las habilidades críticas y reflexivas para su ejercicio, que tengan apertura para innovar, que posean motivación intrínseca para la educación y demuestren actitudes positivas hacia el desarrollo individual y colectivo de sus estudiantes y sus colegas (Contreras, 2016). También, se requiere que el docente tenga habilidades organizativas y pedagógicas, que sea un líder que no solo concentra sus esfuerzos en la práctica de aula, sino que es capaz de aportar al cumplimiento de

disposiciones establecidas por las autoridades ministeriales y directivas (Lamiña, 2020). Es decir, el liderazgo pedagógico del docente implica un adecuado desempeño de las funciones administrativas y pedagógicas de manera adecuada, oportuna y alineada al logro de los objetivos de aprendizaje.

Al respecto del cumplimiento de las disposiciones ministeriales, es necesario mencionar que, algunas de las funciones docentes que son reguladas por la normativa legal del Ecuador, estipuladas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011), son: elaboración de planificaciones, las mismas que deben ser presentadas oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes, ser evaluados permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos, así como también atender y evaluar a los estudiantes de acuerdo con sus diferencias individuales y comunicar oportunamente el resultado de las evaluaciones, dar apoyo y seguimiento pedagógico a los estudiantes, para superar el rezago o dificultades encontradas y gestionar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes, asumiendo y promoviendo el liderazgo social.

A partir de lo antes mencionado, Contreras (2016) considera que el profesorado, debe potenciar su liderazgo pedagógico, el cual permite tener una noción integral de la escuela, traducida en una visión que tiene como fin servir al aprendizaje de los estudiantes, al igual que, contribuir al desarrollo humano y profesional de ellos (los docentes). Por ello, del docente no podría surgir un liderazgo pedagógico si no tiene una cultura escolar en el que se mantenga una visión y misión compartida, un enfoque centrado en el aprendizaje, en el trabajo en equipo y responsabilidad para la toma de decisiones.

Por esta razón, este estudio afirma que el liderazgo pedagógico debe ser distribuido entre autoridades y docentes, por cuanto cada uno cumple un rol indispensable en el desempeño escolar. Así, el trabajo distribuido y en conjunto orientan la creación de espacios educativos seguros, innovadores y significativos para el estudiante, utilizando estrategias que conviertan a la escuela en una organización profesional de aprendizaje.

Conocer sobre el liderazgo pedagógico en el desarrollo profesional de los docentes es importante, no es un aspecto exclusivo de la autoridad de la institución, ya que todos los actores de la comunidad educativa deben involucrarse en lo que se requiere a nivel institucional. Por tal razón, no solo debe ser una forma individual sino también compartida, ya que, para poderlo llevar a cabo con éxito en el aula, la figura del docente es relevante, por lo que, debe ser consciente de las acciones que despliega y de las consecuencias que estas tienen en sus alumnos y en la dinámica del aula (Contreras, 2016).

En la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”, ubicada en la comunidad rural de Tutupali Chico, parroquia Tarqui, las situaciones que actualmente se han tenido que asumir a nivel de educación, han estado caracterizadas por factores como: la pandemia, crisis sociales, aspectos económicos, los cuales han ocasionado falencias en su organización,

relaciones interpersonales y en roles; por lo tanto, retomar las riendas en términos de gestión y organización institucional, requiere que los docentes adopten liderazgo para encaminar la educación y hacer frente a estas adversidades, tomando en cuenta que, tal como se ha mencionado anteriormente, la eficiencia educativa no depende solamente del directivo, sino de todos los actores que conforman esta estructura educativa, donde el docente tiene rol de guía y mediador.

En tal sentido, resulta necesario que se pueda llegar a conocer cuáles son las características de liderazgo que presenta en los docentes, y, a partir de ello, generar una propuesta de intervención para mejorar la calidad educativa, teniendo en cuenta, que el profesorado es un elemento fundamental para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, porque su figura de ejemplo, guía, orientador ayuda a conseguir con eficacia y eficiencia las metas y objetivos de la educación. Por lo tanto, la pregunta generadora que se ha planteado para esta investigación es: ¿cómo es el liderazgo pedagógico de los docentes de la Escuela de Educación Básica Francisco Moscoso?

Para responder a esta interrogante, se plantea como objetivo principal, determinar el liderazgo pedagógico de los docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”; a través de un análisis contextual para identificar las características del liderazgo pedagógico docente; el diseño de una propuesta de intervención en función de dicho diagnóstico; y su implementación mediante talleres de capacitación docente, para evaluar si dicha intervención ha logrado transformaciones en el liderazgo.

MATERIALES Y MÉTODOS

1.1. Diseño metodológico

La investigación estuvo fundamentada en el paradigma hermenéutico crítico, por lo tanto, busca llegar a un conocimiento consensuado a partir de las diversas interpretaciones que los diferentes actores tienen sobre la realidad social que se estudia (Valerio y Rivara, 2004), y se centra en la identificación de las reglas que llevan a comprender las prácticas sociales que se presentan en una realidad determinada (Pérez, 2011); en este caso, el liderazgo pedagógico de los docentes.

Se mantuvo un enfoque cualitativo, el cual se compone de principios teóricos, interacción social y métodos de recolección de información que llevan a caracterizar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los participantes (los sujetos de estudio), a partir de variables calificables (Ñaupas et al., 2014). Se consideró la aplicación de este enfoque, debido a que los docentes fueron el centro de esta investigación, así como las relaciones con sus estudiantes, la realización de actividades, las evaluaciones, entre otros, que permitieron obtener una perspectiva interpretativa que llevó a entender el significado de las acciones de los participantes (Hernández et al., 2014).

En este mismo sentido, fue un estudio de tipo no experimental y transversal, donde el fenómeno de estudio fue observado en su contexto natural, analizando tal y como se presenta en un tiempo específico (Hernández et al., 2014). Así, también, se utilizó la investigación acción, dado que, se llevó a cabo con el involucramiento de la investigadora en una institución educativa, con docentes, analizando la práctica áulica, llevando a cabo intervención mediante la capacitación docente, con el fin de dar respuesta puntual a las situaciones problemáticas que tienen lugar en el aula (Latorre, 2010).

1.2. Técnicas e instrumentos

Las técnicas empleadas para la recolección de los resultados, fueron de dos tipos: la primera mediante observaciones áulicas para obtener datos sobre la naturaleza particular de la situación de estudio de primera mano (Abarca et al., 2013); la segunda técnica fue la entrevista, puesto que, fue una técnica amplia que permitió conocer a profundidad el objetivo de estudio, mientras se crearon espacios para conversar e intercambiar información con los participantes, lo que permitió una construcción conjunta de significados respecto al tema investigado (Hernández et al., 2014). La entrevista fue de tipo semiestructurada con un esquema de preguntas específicas que se realizó de manera personal a cada uno de los docentes participantes. Estas guías de preguntas fueron previamente revisadas y validadas por la tutora del presente diseño.

De esta manera, los instrumentos empleados, fueron:

Guion de entrevistas semiestructuradas, el cual consistió en una lista de preguntas preestablecidas que permiten llevar a cabo una conversación dirigida con los participantes (Lopezosa, 2020). Para esta investigación, se plantearon varias interrogantes tomando como base categorías que sirvieron para interpretar mejor la información obtenida, teniendo en cuenta el objetivo de estudio. Este guion se aplicó tanto para las entrevistas individuales como para el grupo focal (Anexo 1).

Ficha de registro de la observación de clase, que sirvió para observar y registrar aspectos relevantes de la práctica real de los docentes (Rekalde et al., 2014), e ir identificando características de liderazgo en los docentes. Para la construcción de esta ficha se tomaron en cuenta las mismas categorías que fueron usadas para la elaboración de la entrevista (Anexo 2).

Matriz de análisis temático, de categorías y subcategorías, para ordenar información muy amplia y dispersa, cuyo análisis permitió establecer conclusiones respecto al proceso de investigación (Schettini y Cortazzo, 2015). Para llevar a cabo el proceso de recolección de información, se tomó en cuenta la matriz de análisis temático (Anexo 3), cuyo resumen se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1

Matriz de análisis temático

Definición conceptual	Categoría de analisis	Subcategoría
El liderazgo es la premisa de que para dirigir a las personas hay que hacerlo mediante el ejemplo personal basado en valores, actitudes y conductas positivas (Gómez, 2006).	Líder Liderazgo	Liderazgo pedagógico está orientado a desarrollar el capital humano y profesional de los docentes (Fullan y Hargreaves, 2014)..
El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos (Davis y Newstrom, 2003).	liderazgo pedagógico	Liderazgo escolar implica la interacción en distintos niveles de acción entre un líder y sus colaboradores, en este caso la relación entre el líder y su equipo se fundamenta en una visión mutua la cual busca lograr cambios significativos (Seitz y Capaul, 2007).
Es un proceso de influencia entre los individuos y la organización con el fin de obtener los resultados deseados y para que este sea efectivo no debe ser algo que se impone a la gente, más bien es algo que se hace con la gente (Cole y Gaynor, 2010).		El liderazgo es la capacidad que tiene una personas para establecer principios que sus colaboradores asumen como objetivos propios, generando compromiso para alcanzar fines comunes (Horn y Marfán, 2010).

Fuente: Cuenca, 2022

1.3. Contexto y participantes

El contexto de la investigación, corresponde a la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”, ubicada en la comunidad rural de Tutupali Chico, en la parroquia de Tarqui, cantón Cuenca, provincia del Azuay.

Para la selección de los participantes se hizo una invitación a los doce docentes, de los cuales, de forma voluntaria, accedieron a participar cinco docentes, desde el sub nivel inicial hasta el sub nivel básica superior, incluyendo al docente del área de inglés.

Los participantes se delimitaron según las distintas fases, así, se trabajó con cinco docentes para la observación de aula, cinco para las entrevistas y doce docentes para los talleres, su participación por subniveles de educación básica, se expone en la Tabla 2:

Tabla 2

Delimitación de Participantes

Subnivel de EGB	Talleres		Observación		Entrevistas	
	Grado	Nº de profesores	Nº de profesores		Nº de profesores	
Inicial	Inicial I – II	1	1 profesor	por	1 profesor	por
			subnivel (1)		subnivel (1)	
Preparatoria Elemental	Primero	1				
	Segundo, Tercero y Cuarto	3 docentes por subnivel				
	Quinto, Sexto y Séptimo	3 docentes por subnivel	1 profesor	por	1 profesor	por
			subnivel (1)		subnivel (1)	
Superior	Octavo, Noveno y Décimo	2 docentes por subnivel	2 docentes	por	2 docentes	por
			subnivel (2)		subnivel (2)	
Área de ingles	Todos los grados	1 docente por toda la institución	1 profesor	por	1 profesor	por
	Institución	1 directivo por toda la institución	asignatura (1)		asignatura (1)	
Directivo						
Total		12	5		5	

Fuente: Cuenca, 2022

Además, se tomaron en cuenta ciertos criterios de inclusión y exclusión para la selección de participantes:

Criterios de inclusión:

- ✚ Docentes de aula de los diferentes subniveles de EGB (incluida el área de inglés).
- ✚ Docentes que firmen voluntariamente el consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- ✚ Docentes que no acepten participar voluntariamente y no firmen su consentimiento informado.

1.4. Procedimiento

Antes de iniciar el trabajo de investigación, se empezó solicitando el debido permiso a la directora de la institución para llevar a cabo la investigación, y, posteriormente, se realizó una socialización a todo el personal docente sobre el tema de investigación. Además, los participantes llenaron el respectivo consentimiento informado (Anexo 4); en el cual, se explicó la confidencialidad del estudio, los objetivos, métodos y el proceso general del estudio.

A partir de lo antes mencionado, se llevó a cabo un proceso de investigación por fases, debido a que así se facilitó un adecuado acercamiento por etapas con la metodología investigación – acción, a partir del diagnóstico de la situación problema, el análisis de datos recolectados y la construcción y puesta en práctica de un plan de acción con su respectiva observación (Colmenares, 2012).

Fase 1: Diagnóstico – evaluación de la percepción de los docentes

Se organizó un cronograma de observaciones áulicas y entrevistas individuales, de manera que se pudo contar con el tiempo suficiente para llevar a cabo las observaciones y las entrevistas con cada uno de los docentes, y recolectar la mayor cantidad de datos posible. La aplicación del cuestionario para la observación y entrevista se llevó a cabo de manera personal. Durante la observación se utilizó el registro de clase y la entrevista semiestructurada, con lo cual, se obtuvo la información para analizar lo que realizan los docentes desde su práctica frente al liderazgo pedagógico.

Se llevó a cabo el grupo focal siguiendo el guion de preguntas, cuyas respuestas permitieron hacer los ajustes necesarios al cronograma y a la guía. Además, la observación de clase fue una técnica fundamental para reconocer estrategias, características y el tipo de liderazgo que se está empleando en las aulas de clase, y en base a ello tomar decisiones para mejorar como docentes líderes.

En cuanto a las observaciones de clase y a la ejemplificación de algunos anexos de la guía los docentes, al inicio mostraron inseguridad y apatía, ya que no se les hacía fácil ser analizados y cuestionados en su rol docente, consideraban que el ser líder es algo innato de una persona, que se nace siendo líder y que por más conocimiento uno no podía cambiar eso. Pero, a medida que se avanzó en los talleres y en los temas de la guía mostraron importantes cambios tanto en el discurso como en su práctica pues al concluir el taller veían la importancia de su rol docente y del liderazgo pedagógico dentro y fuera de sus aulas de clases.

Fase 2: Análisis de resultados.

Una vez terminadas las observaciones áulicas y entrevistas, se procesó la información obtenida, a través de una matriz de análisis de categorías y subcategorías:

planificación y el liderazgo, trabajo pedagógico del docente, interrelación docente – estudiante, calidad, liderazgo pedagógico, estrategias sobre liderazgo en el aula, entre otras (Anexos 5 y 6).

En esta fase, los resultados evidenciaron que los docentes, en su mayoría, desconocían teóricamente, sobre el liderazgo pedagógico, sus características y estrategias que se pueden implementar en el aula. Tomando en cuenta esos resultados, se llevó a cabo la siguiente fase.

Fase 3: Planificación y ejecución de una intervención de formación docente.

Se llevó a cabo en la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”, mediante la elaboración de una guía que aporte a los docentes sobre liderazgo pedagógico y actividades para activar y desarrollar este tipo de liderazgo. La modalidad de intervención fue la implementación de una guía mediante talleres, con la finalidad de trabajar sobre el liderazgo, tipos, características y estrategias.

Se recurrió al método de trabajo de talleres, porque permitió realizar un trabajo interactivo y colaborativo, el cual beneficia a este tipo de acciones educativas, en el marco de la pedagogía y didáctica activa; al tiempo que, los talleres facilitaron un trabajo integral con el grupo para desarrollar sus capacidades intelectuales (Andrade y Muñoz, 2004).

El plan de capacitación incluyó talleres que fueron diseñados de acuerdo a la revisión de bibliografía de Gorrochotegui (2014), National Minority AIDS Council (2009), Garbanzo y Orozco (2010), y Roca et al. (2018); y, la información obtenida a través del análisis de los resultados de las observaciones de aula, entrevistas y encuestas.

Fase 4: Interpretación de los procesos de transformación. En esta fase se analizaron los resultados obtenidos después del proceso de formación docente, con el fin de determinar los cambios que se han logrado con la guía implementada.

1.5. Método de interpretación de resultados

La interpretación de resultados se realizó a través del método de análisis de contenido temático, lo cual permitió sistematizar la información formulando deducciones que permitieron inferir lo que sucede con las diferentes categorías de análisis, llegando a resultados finales y conclusiones que conjugan tanto los aportes teóricos como la información recolectada (Díaz, 2018).

RESULTADOS

2.1. Observación y entrevista

En base a las observaciones áulicas realizadas a los cinco docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”, se pudo apreciar que, en lo relacionado con la planificación, en la categoría de metodología, de los cinco docentes, dos iniciaron su clase recordando el tema anterior, dos tomaron los conocimientos previos que tenían los estudiantes sobre el tema a trabajar, y un docente empezó la clase sin tomar en cuenta ningún aspecto. En base a la ubicación del aula, cuatro de los cinco docentes manejaron un aula en forma de columnas y filas, y solo uno de ellos colocó a los alumnos en forma de “U” en el aula.

También, se pudo evidenciar que todos los docentes utilizaron material didáctico diverso, como material ilustrativo (visual, audiovisual o interactivo), y cada uno de los docentes utilizó los mismos en diferentes momentos de la clase, por ejemplo, uno de los docentes empezó su clase con un problema en donde los alumnos debieron resolverlo de forma autónoma, teniendo en cuenta los conocimientos que poseían, otro docente trabajó mediante hojas de trabajo, en donde para resolver cada actividad los estudiantes interactúan entre ellos.

En la categoría de evaluación, se observó que, con un profesor, los alumnos resolvieron un ejercicio (el docente pasó por los bancos revisando la resolución), en la otra clase los estudiantes debían inventar un problema que se resolviera con una regla de tres compuesta, otro docente realizó una evaluación continua durante la clase (hoja de trabajo, actividades, realizadas con el docente), el cuarto docente, realizó un cuestionario para evaluar; y, el último docente entregó a sus alumnos ejercicios que se resolvían utilizando las fórmulas empleadas en clases.

En la categoría de contenidos, se pudo observar que, la mayoría de los docentes, al iniciar la clase presentaron el objetivo y el tema con el que se iba a trabajar. Además, trabajaron utilizando diferentes estrategias como: la lectura de carteles dinámicas, resolución de problemas etc. estas actividades permiten el desarrollo de las habilidades y destrezas de los educandos.

Por otra parte, el liderazgo se observó en tres ámbitos, el primero que hace relación al ambiente del aprendizaje, el segundo al clima escolar y tercero a la calidez docente – alumno.

Con relación al ambiente del aprendizaje, se pudo observar que, no en todas las clases los alumnos participaban, ya que siempre existen pequeños grupos de alumnos que están callados o no quieren participar en las actividades propuestas por el docente. En este caso, cuatro de los cinco docentes intentaron vincular a todos los alumnos en las actividades,

y uno de los docentes no tomó en cuenta este aspecto, quizás por desconocimiento de estrategias, o por el tiempo que requería la resolución de las actividades planificadas. Otro aspecto que se pudo observar, es que algunos docentes plantearon tareas de resolución rápida, así como también actividades grupales donde todos los alumnos en conjunto resolvían los ejercicios propuestos por el docente.

Con relación al segundo punto, que es el clima escolar, el mismo que favorece la seguridad de los estudiantes con respecto a sus habilidades, lo cual ayuda a que los alumnos compartan sus experiencias y percepciones a nivel grupal, y el trabajo colaborativo, que se desarrollen actividades y dinámicas grupales de manera estructurada y efectiva.

Finalmente, en el apartado de calidez docente – alumno, se pudo observar que en el proceso de enseñanza – aprendizaje, los docentes se encuentran comprometidos con la formación de los estudiantes, y para cumplir este fin, se observó que todos los maestros ayudan y permiten que los alumnos desarrollen sus capacidades, habilidades y sus valores, estableciendo una interrelación empática con los niños, niñas y jóvenes.

Además, se pudo evidenciar que cada docente, tomaba en cuenta las necesidades de cada alumno con la finalidad de brindar calidez afectiva, la cual permite el desarrollo del conocimiento aplicando estrategias afectivas innovadoras, generando ambientes propicios para el interaprendizaje. De esta manera, los docentes a través de su trabajo diario dentro del aula, construyen el conocimiento significativo e integral de los estudiantes. Además, a través de la calidez docente – alumnos se permite generar confianza, seguridad para que los discentes compartan experiencias, desarrollando una sólida estructura afectiva, dentro del aula de clases.

2.2. Plan de intervención

A partir del diagnóstico, se generó una guía con el tema “En busca de un cambio de liderazgo pedagógico en los docentes”, esta se trabajó con toda la planta docentes mediante talleres y un grupo focal. Estas actividades se encontraban organizadas de la siguiente manera (Anexo 7).

La guía fue diseñada en base a una serie de actividades para potenciar el liderazgo de los docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso” (Anexo 8). Para lo cual, se utilizó recursos didácticos e informativos, que buscaron dotar de estrategias al personal docente de la comunidad educativa. Razón por la cual, en esta guía se incluyen algunas estrategias metodológicas que ayuden a desarrollar las habilidades y conocimientos en los docentes y ellos a su vez ayuden a promover aprendizajes significativos en los estudiantes de nuestra institución.

Además, esta guía estaba organizada en dos partes. La primera con actividades iniciales cuyo propósito es generar un ambiente de confianza que permitan la reflexión y el

aprendizaje, y una segunda parte, con actividades para el desarrollo temático, en las se presenta la información específica y procedimientos sencillos y didácticos. A partir de ello, para un correcto empleo de la guía se trabajó mediante siete talleres.

En el primer taller se trabajó con la presentación de la propuesta, orientaciones para la implementación y la concepción general de liderazgo pedagógico. Los docentes participantes demostraron poco conocimiento sobre el tema tratado; no obstante, durante el avance de la capacitación teórica, los docentes fueron mostrando interés y curiosidad, de tal forma que se pudo generar poco a poco una participación activa y generar compromiso en el desarrollo del taller.

En el segundo taller, se trabajó partiendo de una dinámica, conectando con el contenido del taller anterior y se centra en el tema de que es liderazgo, tipos y características. Los docentes se mostraron curiosos sobre el tema, participaron de manera activa, lo cual permitió tener un impacto positivo y realizar actividades sobre estudios de casos para identificar qué hacer y qué tipos de liderazgos predomina.

En el tercer taller se analizaron algunas estrategias activas sobre liderazgo y el aprendizaje, a partir de ello se generó un foro sobre la importancia de implementar estrategias y que tipo de estrategias pueden favorecer el liderazgo

Para iniciar el cuarto taller, se partió de una reflexión sobre la importancia de ser líderes o lideresas dentro de la institución, además, se plantearon ejemplos de grandes líderes y se identificaron sus características y su tipo de liderazgo; permitiendo generar un cambiando concepciones sobre el liderazgo.

Para el quinto taller se partió desde el análisis de un video, el cual tenía como objetivo identificar el liderazgo pedagógico, sus características y sus ventajas. Además, permitió una participación activa de los docentes ya que cada uno de ellos se iban identificando y reconociéndose como líderes pedagógicos. También, este taller generó que los docentes pusieran en práctica algunas estrategias de liderazgo trabajadas con anterioridad al momento de realizar una pequeña exposición.

El sexto y séptimo taller buscaban poner en práctica lo trabajado en la guía, razón por la cual, se lo realizó con la presentación de un ejemplo de clases, en la misma que se analizó y se reconoció estrategias, características y tipo de liderazgo empleado. Por otra parte, también se realizó un grupo focal sobre los temas y la utilidad de la guía, se trabajó con encuesta de satisfacción y consolidación.

2.3. Principales logros, resultados y productos

Para esta sección, se aplicó una encuesta de logros y satisfacción de la guía, al final de los talleres para conocer la perspectiva de los docentes sobre la propuesta de intervención y la guía elaborada para fomentar el liderazgo pedagógico (Anexo 9).

Los talleres realizados con los docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso” demostraron logros importantes, puesto que, se observó que los docentes desarrollaron una forma diferente de ver el liderazgo pedagógico, además, de lo importante que es que los docentes comprendan y ejerzan estrategias sobre este tipo de liderazgo en sus clases, para que así, puedan acompañar a cada estudiante en la construcción de su aprendizaje, ofreciéndole apoyos con el fin de mejorar sus destrezas, habilidades y competencias.

Al finalizar la guía todos los docentes expresaron que el liderazgo se basa en guiar, orientar, alentar a las personas para alcanzar metas planteadas y conseguir los objetivos en bien de todos. Además, mencionaron que es importante tener un liderazgo educativo que se enfoque en las necesidades de sus alumnos, que responda adecuadamente a los retos de una educación actual, y que, trabaje en función de brindar a los alumnos una educación de calidad.

Con relación a los tipos de liderazgo, la mayoría de docentes reconocen y concuerdan que existen varios tipos de liderazgo y que en sus prácticas docentes no se evidencia un liderazgo puro, sino que existen una mezcla de diferentes tipos de liderazgo entre los cuales destacan los siguientes: liderazgo pedagógico, liderazgo autocrático, liderazgo transaccional, liderazgo transformador, liderazgo democrático, liderazgo carismático, liderazgo pasivo, liderazgo paternalista, liderazgo comunitario y liderazgo religiosos.

Por otra parte, con relación a la concepción que ahora los docentes tienen sobre el Liderazgo pedagógico, todos concuerdan que este tipo de liderazgo, hace relación a la capacidad que tiene un docente para guiar a sus estudiantes de manera reflexiva, empática, altruista y eficiente de acuerdo a sus habilidades y debilidades, hacia un objetivo común que es el aprendizaje, tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas.

De la misma manera, cuando se preguntó a los docentes luego de la ejecución de la guía que es una lideresa o líder, en su mayoría ellos concordaron que es una persona que acompaña, guía, orienta, aconseja, comunica al grupo, quienes tienen objetivos comunes y trabajan conjuntamente, generando equidad y estableciendo un clima de convivencia basado en valores, derechos y deberes los cuales facilita las relaciones equitativas y de igualdad donde todas las opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta para tomar decisiones consensuadas.

Así mismo, en base a la interrogante de que características presenta una lideresa o un líder pedagógico, dentro de la institución cuatro de cinco docentes mencionaron que una de las características es ser organizados y proporcionar a los estudiantes un abanico variado de actividades que promuevan su interés y estimulen su desarrollo cognitivo; además, los docentes consideran que deben tener una presencia visible en la escuela y el aula, demostrando aquellos valores que esperan promover en sus estudiantes. Un docente menciona que este tipo de liderazgo es unidireccional, ya que el líder es quien toma las decisiones y los trabajadores obedecen sus órdenes sin expresas opiniones.

Por otra parte, cuando se pidió que identificaran a docentes líderes dentro de la institución, ellos concordaron que todos los docentes son líderes ya que guían y motivan a su grupo, pero también destacaban a la docente Nancy Cuzco, porque ella anteriormente fue la directora de la Institución, quien demostró preparación, experiencia y capacidad para relacionarse con los demás, además, ella alienta al equipo de trabajo a asumir desafíos e incentiva a los miembros del equipo a pedir ayuda cuando la necesitan.

Otro docente mencionado fue Darío Campuzano porque tiene la capacidad de guiar a los demás en busca de metas y respeta la forma de pensar de cada persona y busca la mejor solución. Así mismo, mencionaron a la docente Carmen Arévalo, por cuestionar siempre y no aceptar las cosas como dadas. A la docente Iris Maldonado, por su forma de comunicación, preocupación, por estar dispuesta a escuchar y valorar el talento de cada uno de los docentes y de las necesidades de la institución. También mencionaron a la docente Claudia Pañi, porque es una persona empática. A la directora Esperanza Jara, porque por algo el distrito la designó para este puesto. Y finalmente mencionaron a la facilitadora de la guía, porque consideran que está preparada, que se preocupa por sus compañeros, por sus estudiantes y por la institución y siempre esta presta a ayudarle cuando tengan alguna dificultad.

En lo relacionado con la claridad de la guía, la ejecución de talleres por parte de la facilitadora, y el tipo empleado para cada actividad, todos los docentes concuerdan que se trabajó de manera activa y participativa, porque la facilitadora propició y si se preocupó de que todas las personas participaran, respetando las ideas de cada uno de los docentes que asistieron a los talleres. Además, mencionaron que los temas expuestos eran dominados y se tenía bien identificado cada tema con su respectivo ejemplo y siempre supo resolver las dudas de manera clara y oportuna.

Por otra parte, con respecto al tiempo para discutir las propuestas, uno de los cinco docentes mencionó que el tiempo estaba muy limitado para discutir a profundidad la propuesta, pero que si se la pudo socializar e implementar y los cuatro docentes restantes concuerdan que si hubo tiempo para discutir, debatir , adentrarse con preguntas inquietudes sobre los temas tratados, también se permitieron expresar las vivencias de cada docente de

acuerdo a su aula de trabajo, razón por la cual consideraron que este tema en si es de mucho interés y de vital importancia para su implementación en el aula de clases.

Finalmente, con respecto a cómo describieron ellos el liderazgo que hubo en el equipo, en su mayoría consideran que hubo apoyo, participación, respeto y sobre todo colaboración. de todos los integrantes, también consideran que el liderazgo estuvo acompañado de la colaboración, comunicación e intercambio de ideas, generando de esta manera un liderazgo participativo, democrático y de equipo. Con respecto a la utilidad de la guía presentada, los docentes consideran que es bastante útil y fácil de comprender y que se la podría poner en práctica como elemento diferenciador al momento de guiar a los estudiantes. También, mencionan que la guía presentada fue un buen material informativo, que permite reflexionar sobre la importancia del liderazgo pedagógico en el aula y en la institución.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado en base a las observaciones áulicas en la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”, dejó ver que pocos docentes iniciaban la clase recordando el tema anterior y activando los conocimientos previos; lo cual, fue un factor negativo de la gestión del aprendizaje; puesto que, los conocimientos previos constituyen un principio educativo propio del constructivismo, que permite al estudiante iniciar un nuevo proceso de aprendizaje a partir de conocimientos que domina y experiencias previas que facilitan la apropiación nueva información con las ideas pertinentes que ya existen en su estructura cognitiva; además, la activación de lo aprendido permite sostener el proceso de enseñanza que el docente está por desarrollar (Mota y Valles, 2015; Pérez de Paz, 2019).

Así mismo, se ha podido evidenciar que, no todos los docentes, al iniciar la clase, presentaban el objetivo y el tema con el que se iba a trabajar. En tal sentido, es fundamental que el docente conozca y domine los elementos que forman el proceso de enseñanza-aprendizaje, en sus tres momentos (anticipación, construcción y consolidación), de manera que pueda gestionar mejor la clase y alcanzar el objetivo que se persigue, del cual deben estar conscientes los alumnos para que exista una buena implicación en el proceso (Osorio et al., 2021).

También se pudo observar que no en todas las clases los alumnos participaron, ya que pequeños grupos de alumnos permanecieron callados o no quisieron participar en las actividades propuestas. Al respecto, varios estudios han evidenciado que, la poca motivación de los estudiantes se debe, principalmente, a la escasa o nula acción del profesor, quien no se preocupa por promover un ambiente de aula adecuado para que los alumnos se encuentren con los contenidos de aprendizaje de forma activa; por que los estudiantes necesitan de un entorno adecuado física y afectivamente, para que se sientan cómodos mientras aprenden (Mora y Villanueva, 2019; Sedano, 2016).

Muestra de ello, es que, en cuanto a la organización del aula, se observó que los docentes manejaban una estructura tradicional con bancas en forma de columnas y filas, solo uno de ellos mantenía el aula con estructura de media luna para procurar una mayor interacción entre los estudiantes. Al respecto, el líder docente garantiza una buena gestión del aula, generando nuevos espacios físicos para el aprendizaje, procura que los estudiantes interactúen en escenarios distintos a lo que habitualmente conocen, tanto dentro como fuera del aula, lo cual, representa la intención transformadora del docente, porque favorece el aprendizaje en entornos más colaborativos (Hernández y Tecpan, 2017).

Un aspecto positivo, fue que todos los docentes utilizaban material didáctico diverso, entre ellos, material ilustrativo (visual, audiovisual o interactivo); lo cual es importante, porque se ha comprobado que los estudiantes aprenden mejor mediante la implementación de estrategias visuales y recursos manipulables, puesto que, ayudan a que asimilen mejor

los aprendizajes a través de materiales que le permitan manipular, que es igual que pensar (Moreno, 2015).

Además, se pudo observar que, en algunas ocasiones, los alumnos resolvían las actividades propuestas, junto con la ayuda de su profesor, quien también mantenía una revisión y evaluación continua durante la clase. Esta práctica de trabajo conjunto entre docente y estudiantes, genera altos niveles de satisfacción, tanto en los estudiantes como en los docentes, porque el ambiente de construcción y evaluación es más favorable para la adquisición de conocimientos en las diferentes asignaturas (Aguayo et al., 2019). Así, un líder docente acompaña a sus estudiantes en su proceso de aprendizaje, ayudándolo a construir conocimiento, vigilante de que el estudiante desarrolle capacidades para desenvolverse y resolver problemas (Puerta, 2016).

Tomando como base estos resultados, se planteó la propuesta de intervención sobre liderazgo educativo, mediante la implementación de talleres, cuyos resultados posteriores fueron evaluados.

En tal sentido, en primera instancia, con relación a las capacitaciones se evidenció que ninguno de los docentes se ha capacitado sobre este tema; pero mencionan que les gustaría conocer y capacitarse sobre ello. Los cinco docentes concordaron que es necesario emplear el liderazgo en el aula, pero que hace falta capacitaciones con relación a concepciones, estrategias activas y prácticas que permitan desarrollar correctamente el proceso y el desarrollo de su labor como docentes líderes.

Esta es una constante en el sistema educativo, puesto que, en las distintas asignaturas, se ha visto que el desempeño docente se estanca en lo aprendido en su formación inicial, por lo tanto, se hace necesario proveer al docente de espacios para su formación continua (Weiss et al., 2019). En tal sentido, desde una perspectiva pedagógica, se debe abordar el liderazgo del docente desde el punto de vista de su formación inicial, así como, diferentes grados de consecución y expresión en la formación continua de docentes noveles y expertos (Martínez e Ibarrola, 2015).

Los cambios logrados con la capacitación, se observaron en el clima escolar, pues, en esta ocasión, los alumnos compartieron sus experiencias y percepciones a nivel grupal y con el trabajo colaborativo donde todos los alumnos en conjunto resolvían los ejercicios propuestos por el docente. La resolución de problemas entre pares, en equipo, promueve el interés de los estudiantes que intercambian criterio e ideas, aumenta su motivación, en general, crea un buen ambiente en el aula, el cual beneficia a un mejor trabajo (García y Basilotta, 2017). En el trabajo colaborativo, la gestión de un docente líder tiene un rol importante, puesto que, debe ser él quien planifique las actividades considerando las características de los estudiantes y los objetivos de aprendizaje, de modo que, estos espacios puedan servir para que los estudiantes sean cada vez más independientes y

autónomos, capaces de organizarse, de resolver situaciones a través de la creatividad y la búsqueda de estrategias (Avello y Duart, 2016; Cherres y Tolentino, 2021).

Se observó que existía un ambiente de calidez docente – alumno en el proceso de enseñanza – aprendizaje, caracterizado porque los docentes ayudan y permiten que los alumnos desarrollen sus capacidades, habilidades y sus valores, estableciendo una interrelación empática con ellos. Para ello, las actividades de trabajo grupal y otras actividades lúdicas, se convierten en estrategias que ayudan al docente a promover el aprendizaje significativo, porque propician una mejor relación entre pares y con el docente (Candela y Benavides, 2020), facilitan el encuentro con el otro, favorece espacios de diálogo y de interculturalidad que, a su vez, brinda una experiencia de aprendizaje enriquecedora para una formación que servirá para la vida y la convivencia (Córdoba et al., 2017).

Con respecto al liderazgo, se encontró que existe una mezcla de diferentes tipos de liderazgo, entre los cuales destacan: liderazgo pedagógico, liderazgo autocrático, liderazgo transaccional. En este punto, difiere de otras realidades, en que, si bien en los centros educativos las formas de liderazgo son múltiples, no obstante, la constante es el liderazgo transformativo que, además, es una tendencia innovadora de la educación (Alsina y Mallol, 2021), es estudio del liderazgo demuestra casos de tipo mixto, con presencia predominante del liderazgo transformacional en los docentes (Miranda et al., 2016).

Sobre esto, en esta institución educativa prevalece el liderazgo pedagógico, el cual es definido por lo docentes como la capacidad que tiene un docente para guiar a sus estudiantes de manera reflexiva, empática, altruista y eficiente de acuerdo a sus habilidades y debilidades, hacia un objetivo común que es el aprendizaje. Day y Sammons (2016) mencionan al liderazgo pedagógico como adecuado para establecer las metas educativas de manera más clara, alcanzar mejores resultados para los alumnos y contribuir al aprendizaje a partir de la promoción del desarrollo profesional docente, puesto que, este líder cuenta con la experiencia y la capacidad de influir positivamente sobre otras personas para llevar a la institución hacia el objetivo común que es mejorar la calidad educativa.

Por lo antes expuesto, debe existir una relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico, con la finalidad de alcanzar una forma de liderazgo educativo integral con un mayor impacto, tanto en el liderazgo directivo, desempeño docente, como en el rendimiento académico de los estudiantes (Robinson et al., 2014; Sun y Leithwood, 2012).

En lo relacionado con la claridad de la guía, la ejecución de talleres, todos los docentes concuerdan que se trabajó de manera activa y participativa. Además, sobre el liderazgo que hubo en el equipo, en su mayoría hubo apoyo, participación, respeto y sobre todo colaboración de todos los integrantes, el liderazgo estuvo acompañado de la colaboración, comunicación e intercambio de ideas, generando de esta manera un liderazgo participativo, democrático y de equipo. Al respecto, hay una serie de beneficios que ofrece la

interacción entre docentes, principalmente, amplía la visión desde un contexto real y permite compartir pensamientos desde una criticidad constructiva entre colegas (Calvo et al., 2021), permite tener un enfoque holístico del desarrollo profesional, facilita el intercambio de conocimientos entre los docentes (tanto noveles como expertos) lo que lleva a desarrollar habilidades de liderazgo y compartir buenas prácticas a través de estrategias como la observación de colegas, la investigación-acción o los grupos de estudio (Martínez e Ibarrola, 2015).

Los docentes señalaron que este tema es importante de tratar y emplearlo en el proceso de aprendizaje de los estudiantes; como lo menciona Zambrano (2017) el aprendizaje es un proceso dinámico, mediante el cual, la persona construye e incorpora significados mediante sus conocimientos previos. Partiendo de esta afirmación y trasladándolo al contexto de la investigación, se puede decir que las prácticas de liderazgo pedagógico en una institución serán efectiva si se toman en cuenta los procesos y protocolos de la institución, en donde el liderazgo pedagógico de los docentes tiene estrecha relación con el rendimiento académico de los estudiantes, por lo tanto, el maestro es el encargado de velar por el cumplimiento de estos procesos.

A modo de conclusión, es importante, empezar mencionando que esta investigación pone de manifiesto la necesidad y el interés que tienen los docentes de recibir una formación continua, puesto que, ninguno de ellos ha recibido capacitación sobre este tema. Los cinco docentes concuerdan que es necesario emplear el liderazgo en el aula pero que hace falta capacitaciones con relación a concepciones, estrategias activas y prácticas que permitan desarrollar correctamente el proceso y el desarrollo de su labor como docentes líderes dentro y fuera del aula de clases. En esta línea, se ha evidenciado que la capacitación docente es una herramienta eficaz para promover cambios positivos en la educación; ya que, en este caso específico, después de la intervención, todos los docentes demostraron que conocen lo que es el liderazgo y tienen la capacidad de explicar, a breves rasgos, las estrategias que puede implementar como docentes.

Con respecto al liderazgo, existe una mezcla de diferentes tipos de liderazgo, entre los cuales destacan el liderazgo autocrático y el liderazgo transaccional; caracterizado por una práctica pedagógica donde existe un clima de calidez entre docente y estudiantes, se promueve el trabajo colaborativo, el docente acompaña a los estudiantes en la resolución de problemas con evaluación continua, se utilizan y aprovechan diferentes recursos didácticos; en general, el docente ejerce un rol de guía y mediador del aprendizaje.

De esta forma, la propuesta de formación docente tuvo buenas respuestas y logró resultados importantes, puesto que, los docentes tienen ahora una distinta visión del liderazgo pedagógico, reconocen que se basa en guiar, orientar, alentar a las personas para alcanzar metas planteadas y conseguir los objetivos en bien de todos. Además, reconocen la importancia de ser un líder educativo, que se enfoque en las necesidades de sus alumnos,

que responda adecuadamente a los retos de una educación actual, y que, trabaje en función de brindar a los alumnos una educación de calidad.

Por tal razón, se concluye que, el proceso educativo debe tener en cuenta el rol fundamental de un buen líder, desde la autoridad de la institución educativa hasta los estudiantes. El liderazgo pedagógico debe ser distribuido entre autoridades y docentes, pues, cada uno cumple un rol indispensable en el desempeño escolar y juntos orientan la creación de espacios educativos seguros, innovadores y significativos para el estudiante, convirtiendo a la escuela en una organización profesional de aprendizaje. En definitiva, se recomienda implementar capacitaciones de liderazgo pedagógico y transformacional para los directivos y docentes de la institución, porque un líder pedagógico y transformacional que se preocupa de su comunidad educativa asegura un entorno educativo eficaz, equitativo, armónico y de calidad.

REFERENCIAS

- Abarca, A., Alpizar, F., Sibaja, G., y Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. UCR.
- Aguayo, M., Bravo, M., Nocetti, A., Concha, L., y Aburto, R. (2019). Perspectiva estudiantil del modelo pedagógico flipped classroom o aula invertida en el aprendizaje del inglés como lengua extranjera. *Revista Educación*, 43(1), 2215-2644.
- Alsina, M., y Mallol, C. (2021). Estilos de liderazgo e implicación docente en secundaria, una aproximación (auto)biográfica. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 25(3), 197-218. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i3.9309>
- Andrade, M., y Muñoz, C. (2004). El taller crítico: Una propuesta de trabajo interactivo. *Tabula Rasa*, 1(2), 251-262. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/396/39600214.pdf>
- Angulo, V. (2020). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la institución educativa N° 80386 de Chepén*. Universidad César Vallejo. https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44388/Angulo_GV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Argos, J., y Ezquerro, M. (2014). *Liderazgo y educación*. Universidad de Cantabria, Servicio de Publicaciones.
- Avello, R., y Duart, J. (2016). Nuevas tendencias de aprendizaje colaborativo en e-learning. Claves para su implementación efectiva. *Estudios Pedagógicos*, 62(1), 271-282. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173547563017>
- Barber, M., y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. McKinsey & Company. https://doi.org/http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- Bernal, A., e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1(67), 55-70. <https://doi.org/https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Bolívar, A., López, J., y Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 1(14), 15-60. <https://doi.org/http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Bolívar, A. (2014). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, 1(361), 23-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>
- Cabrejos, H., y Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *UCV-HACER Revista de Investigación y Cultura*, 3(2), 1-7. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521751976001>
- Calvo, A., Hayas, I., y Rodríguez, C. (2021). Aprendiendo el oficio. El modelo Lesson Study

- para mejorar la docencia en la universidad. *Educatio Siglo XXI*, 39(1), 211–234. <https://doi.org/10.6018/educatio.469241>
- Candela, Y., y Benavides, J. (2020). Actividades lúdicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de básica superior. *ReHuSo*, 5(3), 78-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8270398>
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Cherres, Z., y Tolentino, H. (2021). Trabajo colaborativo en la educación remota en la educación básica regular. *593 Digital Publisher*, 6(6), 364-374. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.872>
- Cifuentes, A. (2017). *Liderazgo del docente y disciplina en el aula*. Universidad Rafael Landívar.
- Cole, D., y Gaynor, E. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*. Nobuko.
- Colmenares, A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos Y Representaciones*, 4(2), 231–284. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Córdoba, E., Lara, F., y García, A. (2017). El juego como estrategia lúdica para la educación inclusiva del buen vivir. *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 32(1), 81-92.
- Cubas, E. (2021). Práctica docente y liderazgo pedagógico. *Journal of Latin American Science*, 5(2), 411-438. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.46785/lasjournal.v5i2.86>.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Day, C., y Sammons, P. (2016). *Successful School Leadership*. Education Development Trust
<https://doi.org/https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/a3/a359e571-7033-41c7-8fe7-9ba60730082e.pdf>
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Estallo, M., y Fuente, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. ESIC Editorial.
- Fullan, M., y Hargreaves, A. (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Morata.

- Gajardo, J., y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar de la Universidad de Concepción. <https://doi.org/https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Garbanzo, G., y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- García, M. (2018). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(3), 1-3. <https://doi.org/https://revistas.uam.es/reice/article/view/10192>
- García, A., y Basilotta, V. (2017). Aprendizaje basado en proyectos. *Revista de Investigación Educativa*, 35(1), 113-131. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.35.1.246811>
- Gento, S., Palomares, A., García, M., y González, R. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. *Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE*. Granada. <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo.pdf>
- Gómez, E. (2006). *Liderazgo ético. Un desafío de nuestro tiempo*. EDICIONES GESTION 2000.
- Gorrochotegui, A., Vicente, I., y Torres, G. (2014). Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar. *Educación Y Educadores*, 17(1), 111-131. <https://doi.org/https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3508/3423>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Educación.
- Hernández, C., y Tecpan, S. (2017). Aula invertida mediada por el uso de plataformas virtuales: un estudio de caso en la formación de profesores de física. *Estudios Pedagógicos*, 63(3), 193-204. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/1735/173554750011.pdf>
- Horn, A., y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.
- Lahera, F., Balda, R., y Guzmán, A. (2015). Características generales y valor social del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas. *Revista Luz*, 14(3), 34-43. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/5891/589165807005.pdf>
- Lamiña, K. (2020). *El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes*. Universidad Andina Simón Bolívar .
- Latorre, A. (2010). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Graó.

- Leiva, M., y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en Educación*, 1(51), 225-251. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). *Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 417*. <https://doi.org/https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En C. D.-N. Lopezosa, y L. Codina (Eds.), *Methodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social* (pp. 88-97). Universitat Pompeu Fabra.
- Manzano, J., Mominó de la Iglesia, J., & Carrere, J. (2013). La Planificación Estragégica, un indicador sobre el Liderazgo Pedagógico. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(2), 292-315. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/2010/201028055013.pdf>
- Martínez, A., e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1(67), 55-70 . <https://doi.org/https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Miranda, C., Medina, J., Alvarado, L., Gysling, J., Rivera, P., y López, P. (2016). Liderazgo en docentes beneficiarios del programa de postítulos en matemáticas: un estudio evaluativo de la formación permanente de profesores. *Estudios Pedagógicos*, 62(4), 107-126. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/1735/173553397007.pdf>
- Mora, P., y Villanueva, J. (2019). La motivación hacia la lectura de textos literarios. *Revista Cedotic*, 4(1), 95-114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7842176>.
- Moreno, F. (2015). La utilización de los materiales como estrategia de aprendizaje sensorial en infantil. *Opción*, 31(2), 772 - 789. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045568042.pdf>
- Mota, D., y Valles, R. (2015). Papel de los conocimientos previos en el aprendizaje. *Acta Scientiarum*, 37(1), 85-90. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v37i1.21040>
- National Minority AIDS Council. (2009). *Desarrollo de liderazgo*. National Minority AIDS Council. <https://doi.org/http://www.guiasmayores.com/desarrollo-de-liderazgo---national-minority-aids-council.html>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.
- Osorio, L., Vidanovic, A., y Finol, M. (2021). Elementos del proceso de enseñanza – aprendizaje y su interacción en el ámbito educativo. *Qualitas Revista Científica*, 23(1), 1-5.

<https://doi.org/https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/117/124>

- Pérez de Paz, A. (2019). Conocimientos previos e intervención docente. *Revista Acta Educativa*, 5(1), 1-30.
<https://revista.universidadabierta.edu.mx/2019/06/28/conocimientos-previos-e-intervencion-docente/>
- Pérez, D. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estud.filos*, 1(44), 9-37.
<https://doi.org/http://www.scielo.org.co/pdf/ef/n44/n44a02.pdf>
- Puerta, C. (2016). El acompañamiento educativo como estrategia de cercanía impulsadora del aprendizaje del estudiante. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(49), 1-6. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/1942/194247574001.pdf>
- Rekalde, I., Vizcarra, M., y Macazaga, A. (2014). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educación XX1*, 17(1), 199-220. 10.5944/educxx1.17.1.1074
- Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2014). El Impacto del Liderazgo en los Resultados de los Estudiantes: Un Análisis de los Efectos Diferenciales de los Tipos de Liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 13-40. <https://doi.org/https://revistas.uam.es/reice/article/view/2835>
- Roca, P., Alonso, L., y Moreira, B. (2018). Guía didáctica de diseño de proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico en la formación inicial del licenciado en educación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 179–200.
- Roca-Piloso, P., y Alonso-Betancourt, L. (2020). Propuesta de la competencia de liderazgo pedagógico a desarrollar en los maestros de Educación Básica. *Revista Luz*, 19(1), 109-123. <https://doi.org/https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1020>
- Rodríguez, M., Ordóñez, R., y López, A. (2019). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292.
<https://doi.org/https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267.
<https://doi.org/https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921>
- Romero, G. (2015). Liderazgo pedagógico: Hacia una escuela de calidad. *Journal of Parents and Teachers*, 1(361), 28-35.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.005>
- Schettini, P., y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).

- Sedano, M. (2016). Leer en el aula: propuesta para mejorar la lectura en secundaria. *Revista Opción*, 31(6), 1136-1159. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045571062.pdf>
- Seitz, H., y Capaul, R. (2007). *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis*. Haupt.
- Sun, J., y Leithwood, K. (2012). Transformational School Leadership Effects on Student Achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418-451. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15700763.2012.681001>
- Valerio, M., y Rivara, G. (2004). *Entre hermeneuticas*. UNAM.
- Weiss, E., Block, D., Civera, A., Dávalos, A., y Naranjo, G. (2019). La enseñanza de distintas asignaturas en escuelas primarias: una mirada a la práctica docente. *RMIE*, 24(81), 349-374. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662019000200349&script=sci_abstract
- Zambrano, E. (2017). *La técnica didáctica del buen humor y su incidencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de la Universidad Técnica de Manabí, 2015 (Tesis de doctorado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://doi.org/https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2017/erzc/index.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Ficha entrevista

FICHA DE ENTREVISTA			
Nombres y apellidos del docente		Nivel educativo	
Curso y paralelo		Fecha	
Hora de inicio		Hora de finalización	

Objetivo general: Identificar como es del liderazgo pedagógico de los docentes de la Escuela de Educación Básica Francisco Moscoso.

C U E S T I O N A R I O	El trabajo pedagógico del docente debe responder la realidad del alumno y a su contexto para alcanzar la calidad	
	Considera que debe existir una interrelación docente - estudiante ¿Por qué?	
	El trabajo pedagógico del docente debe responder la realidad del alumno y a su contexto para alcanzar la calidad.	
	La calidad exige del docente un liderazgo pedagógico, para dinamizar y procurar el logro de los objetivos previstos	
	¿Qué es para usted el liderazgo pedagógico?	
	¿Cree usted que se encuentra preparado con estrategias que desarrollan liderazgo en el aula? De ser la respuesta Si – Puede mencionar dos estrategias docentes.	
	¿Cuál cree usted que es el papel fundamental del liderazgo pedagógico?	
	En los últimos tres años usted se ha capacitado sobre liderazgo pedagógico. De ser la respuesta Si – Estas capacitaciones le han permitido generar aprendizajes significativos en sus estudiantes.	
	¿Considera usted que la utilización de estrategias de desarrollo de liderazgo en el aula permite crear la buena relación docente – estudiantes?	

¿Considera usted que el diseño de estrategias de desarrollo de liderazgo aporta significativamente en la convivencia escolar en el aula?	
¿El liderazgo del docente se refleja cuando desarrolla destrezas, habilidades, capacidades y competencias en el aula?	
El liderazgo pedagógico exige actualización, capacitaciones y dominio de la ciencia y la tecnología para lograr calidad en las instituciones educativas.	
La calidad de la educación exige de los docentes un liderazgo pedagógico en materia de investigación para promover proyectos educativos.	
El liderazgo de los docentes se manifiesta en la elaboración de proyectos innovadores procurando alcanzar la calidad educativa	
El liderazgo pedagógico de los docentes promueve la participación de los alumnos en las actividades de aprendizaje en base a la calidad educativa.	
¿Considera usted que el liderazgo pedagógico y la calidad educativa se encuentran vinculadas entre sí? ¿por qué?	
¿Qué cambios considera usted que son necesarios en las organizaciones educativas para afrontar los retos de la educación actual?	
¿Considera usted que existe un modelo de liderazgo ideal para dirigir un aula?	
¿Qué características debe tener un docente para generar liderazgo pedagógico en el aula?	
Desde su experiencia como docente ¿cree usted que existe un modelo ideal de liderazgo? De ser afirmativa la respuesta como sería este modelo	
¿Será el liderazgo del docente la razón por la cual exista un índice de reprobación en las aulas de clase?	

Anexo 2. Ficha de observación de la clase

FICHA DE OBSERVACIÓN ÁULICA			
Curso y paralelo a evaluar		Nivel educativo	
Nombres y apellidos del docente		Fecha	
Tema/ contenidos de la clase		Hora de inicio	
Necesidades educativas especiales		Hora de finalización	

Objetivo general: Identificar como es del liderazgo pedagógico de los docentes de la Escuela de Educación Básica Francisco Moscoso.

P R Á C T I C A D O C E N T E	P l a n i f i c a c i ó n	Metodología:	
		Recursos:	
		Evaluación:	
		Contenidos:	
	L i d e r a z g o	Interacción docente - alumno	
		Liderazgo – grupo de estudiantes	
		Atención a las necesidades educativas	
		Ambiente del aprendizaje	
		Clima escolar	
		Calidez docente – alumno	

Anexo 3. Matriz de análisis temático

Definición conceptual	Categoría de análisis	Subcategoría	Indicador	Item	Técnica / Instrumento
<p>El liderazgo es la premisa de que para dirigir a las personas hay que hacerlo mediante el ejemplo personal basado en valores, actitudes y conductas positivas (Gómez, 2006).</p> <p>El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos (Davis y Newstrom, 2003).</p> <p>Es un proceso de influencia entre los individuos y la organización con el fin de obtener los resultados deseados y para que este sea efectivo no debe ser algo que se impone a la gente, más bien es algo que se hace con la gente (Cole y Gaynor, 2010).</p>	Líder Liderazgo liderazgo pedagógico	<p>Liderazgo pedagógico está orientado a desarrollar el capital humano y profesional de los docentes (Fullan y Hargreaves, 2014)..</p> <p>Liderazgo escolar implica la interacción en distintos niveles de acción entre un líder y sus colaboradores, en este caso la relación entre el líder y su equipo se fundamenta en una visión mutua la cual busca lograr cambios significativos (Seitz y Capaul, 2007).</p> <p>El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para establecer principios que sus colaboradores asumen como objetivos propios, generando compromiso para alcanzar fines comunes (Horn y Marfán, 2010).</p>	<p>Reconocimiento sobre que es el liderazgo.</p> <p>Reconocer e identificar los diferentes tipos de liderazgo.</p> <p>Reconocer y valorar la importancia de un correcto liderazgo pedagógico.</p> <p>Reconocer e identificar las características de un liderazgo pedagógico.</p>	<p>¿Cómo es el liderazgo pedagógico de los docentes de la Escuela de Educación Básica Francisco Moscoso</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p>

Fuente: Cuenca, 2022

Anexo 4. Consentimiento informado

	<p style="text-align: center;">ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA “FRANCISCO MOSCOSO CUENCA-TARQUI-TUTUPALI CHICO. TELF.4123764 MAIL.franciscomoscoso54@yahoo.com</p>	<p style="text-align: center;">AÑO LECTIVO 2021 - 2022</p>
---	---	--

Tutupali Chico, _____ de abril de 2022

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, con numero de cedula _____ declaro que se me ha pedido mi participación en el estudio sobre “IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA FRANCISCO MOSCOSO”, en donde mi aportación consistirá en responder una entrevista que pretenda aportar al conocimiento comprendido sobre el tema. Además, permitiré que la entrevistadora pueda realizar la observación de una clase en el aula. Estoy consciente, que mi participación en la presente investigación es de vital importancia para la persona que lo realizar y por ende estoy dispuesto a apoyar y participar en este estudio.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso la tutora que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado sobre las actividades que realizara la estudiante y las posibles fechas de entrevista y observación áulica y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

La Investigadora responsable del estudio, Lcda. María del Carmen Cuenca Chapa, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto el diseño de una propuesta sobre liderazgo pedagógico, para ser presentada como parte de un estudio en la Maestría en Educación, Mención Gestión y Liderazgo. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Firma Participantes

Firma Investigadora

C.I: _____

C.I: _____

Anexo 5. Análisis e interpretación de las observaciones de clases

Planificación											
Muestra		Metodología:			Recursos:			Evaluación:		Contenidos:	
C1	7mo A	recordatorio de la clase	problema: Análisis del problema	Problema a que resuelven los alumnos (autónoma: comprender, resolver)	Pizarra, marcador	cuadernos, lápiz, borrador, calculadora		Los alumnos resuelven un ejercicio (el docente pasa por los bancos revisando la resolución)	Deber inventar un problema que se resuelva con una regla de 3 compuesta	Presento objetivos luego de recordar el tema	Presentación de un problema
C 2	8vo A	Distribución de aula en U	participan los alumnos	lectura de hojas	Hojas, pizarras, fichas, carteles (imágenes de la lectura)	hojas trabajo (marcadores, pizarra, borradores)		continúa durante la clase (hoja de trabajo, actividades, realizadas con el docente)		objetivo - título (dinámica ordenar una oración)	lectura carteles (imágenes)
C 3	8vo A	Preguntas: que sabemos de pueblo egipcio	lectura en voz alta (comprensiva) mediante una tabla con la información	lectura comentada - copiar en el cuaderno	entrega imágenes del dios Ra - marcador, pizarra	hoja de lectura "mito"	libro / estudiante	el docente realiza preguntas y piden que vuelven a contar el mito en base al cuadro	con apoyo de los alumnos realiza un cuestionario o para evaluar	mitología	elaboración de un resumen en base a la tabla usando conectores (10 líneas)
C 4	9no A							realización de un		entrega un ejercicio	

		Recordatorio del tema anterior			pizarra - marcador - borrador			ejercicio utilizando las fórmulas de varianza, desviación típica promedio y rango		lo explica en la pizarra y pide a los estudiantes copiar lo explicado en el cuaderno	
C 5	In.	indaga sobre el tema	dinámicas en el cuerpo		pizarra / marcadores			dibujar en la pizarra, las caritas de las emociones	realizar 6 caritas, en su cuaderno de trabajo		

MUESTRA		Liderazgo												
		Interacción docente - alumno			Liderazgo – grupo de estudiantes						Atención a las necesidades educativas			
C1	7 m o A	El docente domina la clase			Clase participativa	El docente domina el contenido y la clase solo es realiza la actividad					No			
C2	8 v o A	alumnos pasan a la pizarra	docente líder: el docente explica y los estudiantes son seguidores y responden preguntas y participan fácilmente	docente da una instrucción y el estudiante no sabe que hacer	controla el aula de clases	clase participativa	liderazgo autoridad - tarea individual	da instrucciones pautando las tareas (liderazgo emocional, social, aplausos cuando hace algo correcto)			el alumno desconoce algo y la docente vuelve a dar o explicar el tema			
C3	8 v o A	preguntas - alumno	el docente, explica la relación del mito con el mundo actual		clase participativa	docente domina el contenido	liderazgo autoritario = objetivo claro / flexivo, el alumno sabe su objetivo y cuál es su	Busca en todo momento un buen clima de trabajo	Busca armonía dentro de la clase, busca recopilar información	desconocimiento de un tema (historia)				

							recompensa							
C 4	9 n o A	docente líder: el docente explica la clase y los alumnos le siguen el tema en el cuaderno			clase participativa - alumnos voluntarios a la pizarra						un alumno no puede ver a la pizarra	un alumno juega en el celular	un alumno no está sentado correctamente	dominio operaciones
C 5	i n i c i a l	el docente pregunta a los niños (porque lloran)			clase participativa	controla el orden	busca un buen clima de trabajo				un alumno se durmió y la profesora hace una dinámica, con ruido	se da agua para que se despierte		

Muestra		Liderazgo											
		Ambiente del aprendizaje				Clima escolar		Calidez docente – alumno					
C1	7m o A	No todos los alumnos participan	Todos los alumnos hablan al mismo instante			el aula es silenciosa	el docente pide que no se adelante en la clase	el docente utiliza términos adecuados y todos participan en la clase	el docente pregunta si los alumnos han comprendido o si tienen dudas	el docente felicita (bien - muy bien) a sus alumnos al resolver el problema	dos alumnos conversan y el docente no se dio cuenta	recordatorio de los pasos para su resolución	uso de la pizarra elaboración de una tabla, magnitudes, llaves, horas, metro cubico
C2	8v o A	participativa alumnos	busca un buen clima en el aula	tareas rápidas y correctamente hechas	alumnos conversan y juegan con sus nombres	orden, silbos, pide silencio	los alumnos conversan (piden atención)	la docente escucha y hace participar a sus alumnos	alumno-docente (silencio, escucha)	el docente aplaude a cada rato en la clase	pide que finalicen la actividad	el docente se confundió en el nombre de un estudiante	un estudiante golpea la puerta y pide una pelota y la docente pide que no interrumpa la clase
C3	8v o A	los alumnos participan, pero no todos, un grupo en	Busca tareas realizadas de forma rápida			un alumno se levanta y se pone a conversar "señorita ya" el docente le llama		el docente se comunica con términos adecuados a su alumno	el docente genera un diálogo ameno (alumnos se ríen)	motivación al alumno que lo apoya	motiva la participación con un punto adicional, motivación constante	pide que un alumno realice una tabla de información y qué otro lea un documento sobre el mito	en base al tema El estudiante va completando el mapa de la pizarra

		silencio				la atención							
C 4	9n o A	respeto alumno - docente	participación de los alumnos			los alumnos hacen bulla, conversan (docente: pide silencio)		diálogo con términos adecuados	el docente y golpea la pizarra con el marcador (Busca en silencio en los alumnos)				
C 5	inicial	todos los alumnos participan	un alumno se levanta y juega con la mochila			todos se escuchan	los niños mencionan que su compañero la ha pegado (disculpas)	el docente usa un vocabulario de acuerdo a sus alumnos	motivación a los alumnos				

Anexo 6. Análisis e interpretación de entrevistas

Muestra / preguntas		PROFESOR 1.	PROFESOR 2.	PROFESOR 3.
CUESTIONARIO	El trabajo pedagógico del docente debe responder la realidad del alumno y a su contexto para alcanzar la calidad	Si, prácticamente el liderazgo como menciona es la que un docente debería de marca la diferencia, digamos, en el aula para, aprendizaje de los estudiantes.	Sí debe ser tomado en cuenta el contexto para el entorno del estudiante para realizarlas los saberes disciplinares.	Sí, el docente del encargado, ya no solamente de impartir las clases. Sino de llegar a ellos de una manera diferente, ya no es el que expone la clase adelante. Sino el que interactúa con sus estudiantes. Y obtiene de ellos lo mejor posible.
	Considera que debe existir una interrelación docente - estudiante ¿Por qué?	Si.	Todo en la vida tiene que tener interrelación, no digamos un docente como el estudiante debe haber esa parte emotiva, afectiva, una especie de conexión para que haga. Para formar un equipo y trabajar toda la institución.	La interrelación es que un docente estudiante tiene que ser en la que claro, trabajando juntos en el aula, sean ellos los que generen el conocimiento.
	¿Según su criterio, como se debería dar esta interrelación?	Haciendo que los docentes sean partícipes de la clase. Que sean los protagonistas, de la educación	La interrelación debería ser. Tomando las diferencias individuales que tenemos como docentes, como estudiantes, entonces a unos como más cercano, trato más cercano, más distante. Algunas personas son niños, son carentes de afecto, entonces hay que llenar ese vacío y para tratar de tener una química y ahí empezar el proceso enseñanza aprendizaje para que se dé una buena base.	En la mayoría o por lo menos eso es lo que intentamos todos los días nosotros, es una interrelación, como le digo, en la que ellos, ellos son los generadores de los conocimientos que se les va dando, nosotros somos guías. Guías de lo que queremos que ellos aprendan. Pero aprenden siendo ellos los que generan sus definiciones, los que hacen sus propios cuadros, los que van. Pensando para qué sirve y cómo sirven las cosas que uno se les va a explicar.
	La calidad exige del docente un liderazgo pedagógico, para	Si, Los objetivos están claros, la clase este se va a dar muy satisfactoriamente.	Dinamizar el proceso enseñanza aprendizaje, dice, no es cierto. Así es. Entonces, siempre todos los	Sí. Y a ver. Digo el liderazgo pedagógico tiene que venir desde la cabeza este liderazgo pedagógico en una institución

dinamizar y procurar el logro de los objetivos previstos		procesos tienen que ser dinámicos, tanto en movimiento como motivación. Tiene que ser cambiantes, no tiene que ser estáticos porque llega un aburrimiento, una monotonía, entonces la educación no es, no es monotonía, tiene que haber siempre esa chispa como dice la Coca-Cola, la chispa de la vida debe estar en la educación.	comienza con el liderazgo de sus directivos. Del rector del vicerrector en nuestro caso, por ejemplo, de la directora. Pero, pero ese ese liderazgo pedagógico tiene que continuar con nosotros dentro del aula, entonces nosotros, los que los que lideremos. Ese es esa pedagogía que para para nuestros estudiantes.
¿Qué es para usted el liderazgo pedagógico?	Entiendo que, como mencioné anteriormente, el docente, es un líder en el aula, con los estudiantes, eso no quiere decir que el docente esté en toda la razón, o ser el único protagonista, los estudiantes son la base fundamental en la educación	Liderazgo pedagógico es crear. Crear a los estudiantes una motivación, un camino para todos los ámbitos, para que se realice la educación. Entonces uno tiene que ver, analizar el contexto y motivarles ver muchos aspectos para que así se pueda dar una educación de mejor calidad.	El liderazgo pedagógico para mí el tener claro hacia dónde vamos. Sobre todas las cosas, tener claro hacia dónde vamos, qué es lo que queremos lograr de ellos, la manera en la que queremos obtener esas metas. Cómo vamos a obtener, y ayudarnos entre todos para que esas metas se cumplan.
¿Cree usted que se encuentra preparado con estrategias que desarrollan liderazgo en el aula?	Sí, porque como mencioné usted mi grado, bueno, mi año de educación es inicial, entonces con los pequeños, tiene que ser en este caso, full dinamismo canciones lúdicas. En si o sea es super activa digamos. La clase con los pequeños.	Es un porcentaje alto, diría un 70% o porque a veces hay días hay estudiantes que por su entorno a veces no se sienten motivados, vienen a la escuela por cumplir entonces, en realidad no soy una persona que puedo decir que ciento por ciento de mis alumnos. Están motivados, no, pero trato de hacer una clase dinámica, divertida y cooperativa en medida de lo que se pueda con un alto porcentaje.	La mayoría de veces, si es lo que intento hacer. En otras como que, si me quedo yo en algo, por ejemplo, las que son muy teóricas. No le encuentro todavía la forma en la en la que yo generé que ellos sean los que los que resuelvan la materia. De pronto una clase investigativa donde yo les mande ellos a leer, investigar sobre esa clase y sean ellos los que al día siguiente o la clase siguiente ellos generen la clase, sean ellos los que hagan la clase. Pero no le uso mucho a ese tipo de clase.

De ser la respuesta Si – Puede mencionar dos estrategias docentes.	Sí. Porque mediante ese tipo de actividades los pequeños van desarrollando. Estoy soltando su miedo su temor al ser parte de este proceso. Las dos estrategias podría ser en este caso, las preguntas abiertas con estrategias preguntas sobre el tema que se va a trabajar y ver que conocen, porque para partir una clase obvio que comenzamos desde lo que los niños tienen ya. ¿Si tienen conocimiento ya que una clase no comienza de cero? Se empieza con los pequeños conocimientos. Que tenga.	Cuando hacemos un debate, entonces ahí se le plantea las reglas. Se les pregunta también a ellos porque debe ser participativo no sólo del profesor. Entonces, cuando hacemos un debate, cuando hacemos. Una dramatización, entonces ellos eligen el papel uno solo se dirige, se hace hacer que hagan un libreto y ahí participan entonces una cuestión activa de lo que se realiza.	Por ejemplo, cuando hacemos nosotros, La lluvia de ideas, por ejemplo. Sí, cuando hacemos nosotros la lluvia de ideas yo soy solamente el secretario de la clase y solamente anotó todas las ideas que ellos dan. Les ayudó a pensar un poco sin el sesgo de lo que yo pienso no, sino que sean ellos los que los que vayan dando ideas y vamos colocando en el pizarrón, colocamos y al final, entonces con todas esas ideas vamos armando lo que lo que en realidad queremos que ellos aprendan. Cuando hacemos grupos. Y cada uno de los grupos enseña el grupo al grupo de al lado. Ellos van generando sus ideas, sus conocimientos van resolviendo los problemas. Y se encarga cada uno de los grupos de explicar al otro grupo, cada grupo tiene un tema diferente y en entre ellos se explican cada tema
¿Cuál cree usted que es el papel fundamental del liderazgo pedagógico?	El hecho de liderar la clase. El hecho de que los estudiantes sean partícipes sea preguntón, en mi caso los pequeñitos. Y dar respuestas concisas porque son un pequeño grupo, dónde tiene preguntas del por qué este, porque entonces. Pienso que, si estoy ejecutando un liderazgo en el aula.	El liderazgo pedagógico que es gestionar para qué. En ese campo, en ese momento, en ese grado. En ese contexto, se de mejor manera los aprendizajes. Gestionar la palabra es gestionado el ambiente.	Cómo docentes debemos de estar muy capacitados y saber de lo que vamos a hablar y luego tenerla la perspicacia para desarrollar de que sean ellos los que vayan generando sus conocimientos claro nosotros encaminando les direccionando les para lo que queremos enseñarles pero que sean ellos los que vayan generando todo su conocimiento ya que ellos solitos se van equivocar y por eso los docentes depende estar capacitados

Según su criterio que promueve el liderazgo pedagógico.	Promueve participación, interacción. Creo que están son las bases fundamentales.		Conocimiento, sobre todas las cosas, cuando está claro de lo que sabe y en la forma en la que quiere enseñar, ya que cuando uno no conoce de lo que habla solo se para adelante y habla y no genera conocimiento, ni esa curiosidad en el estudiante por aprender
En los últimos tres años usted se ha capacitado sobre liderazgo pedagógico.	Exactamente sobre liderazgo no, pero en sí en otros tipos de cursos o talleres. Que me van ayudando a tratar o desenvolver como docente. Que sí, sí, me ayuda bastante de este tipo de cursos, no exactamente como temas de liderazgo.	Liderazgo pedagógico no. Estado en los últimos 3 años. Más bien he vistos, creación de contenidos digitales. Cursos he seguido, pero no en liderazgo.	Sí de hecho estoy cursando una maestría en educación En dónde hemos aprendido temas acerca de Liderazgo pedagógico
De ser la respuesta Si – Estas capacitaciones le han permitido generar aprendizajes significativos en sus estudiantes.	Sí. Uno conoce hasta de lo que desconoce y en los cursos que uno recibe. Participa conociendo algunos temas que en verdad una no conoce, entonces es así, me va a ir donde cómo tratar y fortalecer mi desempeño docente.		Sí es diferente a la clase magistral del docente adelante y copié y haces así es los conocimientos llegan más profundos a las Mentes de los guaguas y de los estudiantes en general cuando ellos generan su conocimiento en ese trayecto estamos en qué años generan su propio conocimiento ya que se les queda por más tiempo en su cabeza qué cuando el docente se pasa una hora todo el día hablando les yo hablándole diciendo las copias no les queda más que cuando ellos hacen el trabajo
¿Considera usted que la utilización de estrategias de desarrollo de liderazgo en el aula permite crear la buena relación docente – estudiantes?	Si la estrategia está bien enfocada al tema, que quiere que los pequeños conozcan o desarrollen las destrezas sí, si es bien manejada	No siento por ciento porque algunas veces son. Que uno se piensa en una forma y en realidad en el estudiante causa un efecto distinto entonces, no, no es lo que se había esperado, pero en su mayoría sí.	No. Por qué estrategias Hay un montón para cada para cada situación en cada momento de dar clases, pero las que generan un liderazgo y conocimiento en ellos que perdure no hay muchas dicho de una mejor manera si existen, pero lamentablemente no se conocen como

			aplicarlas cómo docentes nos falta conocer de éstas
Considera usted que dentro de la institución se esté dando este tipo de liderazgo pedagógico	Para serle sincera, creo que cada docente es responsable de actualizar su conocimiento, participando en los cursos para así realizar bien su trabajo, o por parte del ministerio no se han dado capacitaciones sobre liderazgo pedagógico		
La calidad de la educación siempre va a exigir que los docentes estén en constante capacitación un líder docente siempre va a manifestar o generar estrategias considera usted si existe la elaboración de proyectos innovadores que promueve alcanzar esta calidad educativa desde el liderazgo	Pienso que cada docente trata de hacer mejor su trabajo y por ende si no desarrollamos nuestro liderazgo, obvió que dudemos capacitarnos en esto		
En su año de básico se trabaja por medio de proyectos innovadores	En el inicial sobre todo se trabaja con experiencias del aprendizaje y al concluir el tema se realiza un pequeño proyecto como Cómo dado por terminado el aprendizaje sobre su experiencia y para nosotros lo que nos sacamos es principalmente material reciclado material del medio de reconocer la importancia de reutilizar las cosas para que los pequeños vayan tomando conciencia del cuidado del medio ambiente		

El liderazgo pedagógico de los docentes promueve la participación de los alumnos en la hora de clases	Creo que esté repitiendo muchas veces el tema de la participación la participación de los pequeños que no sea solo el docente al que habla y habla si no escuchar las opiniones de los estudiantes sobre sus pensamientos ideas dándole la oportunidad de que ellos también se desenvuelven		
Me pudiera dar un ejemplo de una de sus clases donde haya generado esta participación en sus alumnos	Sí para el programa del día de la madre que se va a realizar como siempre tenemos que aprender canciones poemas recitaciones en este caso para la madre y yo justamente dije a ver si Buscamos un poema para la madre para aprender parecería Pero la sorpresa que me lleve ya que los pequeños me dijeron profe Yo le doy un poema y me dijo un poema que le sale de su interior de su fondo del corazón y que no hubo necesidad de estar buscando en libros en el internet sino que ellos con sus propias pensamientos sus propias ideas lo van diciendo resaltando la importancia de tener una madre y les dije ya está bien el poema va a ser espontáneo y va a ser de lo que ustedes le sale de su corazón		
Que es para usted la calidad educativa	Es muy muy lindo el término de calidad educativa pero en esta situación que estamos y no solo en estos dos años de pandemia creo que la calidad educativa abarca muchas cosas para que sea calidad educativa comenzando desde las mismas instituciones deberían de contar con todos		

		los servicios básicos para el desarrollo de los estudiantes en cuanto a su salud integridad y en cada docente también sea el protagonista de hacer sus clases de manera muy creativa En dónde la estudiante vaya creando sus aprendizajes siendo ellos mismos los que vayan sacando sus propios conceptos		
¿Considera usted que el diseño de estrategias de desarrollo de liderazgo aporta significativamente en la convivencia escolar en el aula?		Si porque un liderazgo positivo puede contribuir a una convivencia escolar, desarrollando metodologías enfocadas en la generación de entornos educativos adecuados para el proceso de enseñanza – aprendizaje.	Si porque el desarrollo de metodologías enfocadas en los espacios educativos permite la formación de los estudiantes en valores fundamentales para un desarrollo integral.	Si porque el desarrollo de metodologías permite la formación de los estudiantes en valores fundamentales para un desarrollo integral.
¿El liderazgo del docente se refleja cuando desarrolla destrezas, habilidades, capacidades y competencias en el aula?		El liderazgo Docente es muy importante dentro del trabajo de enseñanza aprendizaje y abarca muchos ámbitos de la práctica docente en el aula , como el Dominio de Temas, Dominio de la Clase, Manejo del Aula tanto el espacio físico como las conductas de los estudiantes	Es verdad porque el liderazgo Docente es importante dentro del proceso de enseñanza aprendizaje y engloba ámbitos de la práctica docente en el aula , y dominio personal como el Dominio de Temas, Dominio de la Clase, Manejo del Aula tanto el espacio físico como las conductas de los estudiantes	Desde mi punto de vista creo que verdad porque el liderazgo docente se puede evidenciar desde los ámbitos de la práctica docente en el aula , y el dominio de Temas de la Clase y manejo del Aula
El liderazgo pedagógico exige actualización, capacitaciones y dominio de la ciencia y la tecnología para lograr calidad en las instituciones educativas.			Nos falta bastante el liderazgo, pero es difícil. A veces somos 13 personas, 13 caracteres, 13 personalidades. Y estamos saliendo de una pandemia que no estamos vuelta de acostumbrándonos a. A las clases presenciales los	Si, el docente tiene que estar capacitado, su capacitación debe ser permanente y no solo con los conocimientos adquiridos antes, antes el docente tenía el mismo cuaderno y enseñaba con el mismo cuaderno sin importar la asignatura o año que le tocaba, debemos considerar la edad de los alumnos, su entorno y saber que no todos

		estudiantes también entonces como que tuvimos un reproceso, entonces nos falta todavía.	aprenden de la misma manera, a través de las inteligencias múltiples, cada alumno tiene su forma de adquirir conocimiento.
	Se necesita una diversidad de aula tanto en tipos de aprendizajes como inteligencias múltiples		Sí claro que sí Por eso es que la educación ha cambiado tanto porque antes solo nos dedicamos a dar clases entiende que no entiende ahora Debemos entender nosotros como docentes que no todos entienden de la misma manera tenemos que llegar de múltiples maneras a los estudiantes y tenemos que trabajar justamente para promover para los que tienen solamente escuchando para los que entienden viendo tenemos escribir en la pizarra para los que tienen que tocar en las cosas debemos trabajar con ellos en grupos tenemos que hacernos un montón de docentes al mismo tiempo
	La calidad de la educación exige de los docentes un liderazgo pedagógico en materia de investigación para promover proyectos educativos.		Si capacitación, tiempo, conocimiento este mismo hecho de que existen diferentes tipos de inteligencias de diferentes tipos de estudiantes con diferentes formas de entender las cosas nosotros debemos estar capacitados para esto conocer y buscar la manera de llegar a todos los estudiantes de diferentes formas
	El liderazgo de los docentes se manifiesta en la elaboración de proyectos innovadores procurando alcanzar la calidad educativa	Sí a Ministerio de Educación ha solicitado que los docentes trabajamos o intentamos trabajar con procesos, con proyectos educativos interdisciplinarios,	todos los días de que trabajen individualmente o aquí en grupo desarrollando no solamente lo que se les dicta a la clase que se le prende sino desarrollando por ejemplo como hemos hecho ahora dividir las en grupo para darles

		estamos tratando, con resultados diversos	el tema de la clase que ellos lo resuelvan que sea participativo.
El liderazgo pedagógico de los docentes promueve la participación de los alumnos en las actividades de aprendizaje en base a la calidad educativa.			
¿Considera usted que el liderazgo pedagógico y la calidad educativa se encuentran vinculadas entre sí? ¿por qué?	Si como dice liderazgo y calidad, el liderazgo digo que en verdad depende del docente y como maneja su clase como lidera, como orienta y guía y por ende ahí se encuentra la caída, y como le decía la calidad abarca muchos factores	Liderazgos docentes de. El profesor. Como tutor, el profesor, como compañero en los recreos, pero liderazgo docente, vueltas de cuestiones didácticas pedagógicas en el aula y a mí conocimientos, destrezas. En los saberes curriculares.	
¿Qué cambios considera usted que son necesarios en las organizaciones educativas para afrontar los retos de la educación actual?	pienso que sería desde el propio ministerio, que sean los responsables del área de educación, desde el ministerio sean los protagonistas así estar capacitando de forma gratuita y accesibles porque muchos de nosotros o queremos hacerlo en ciertos tipos de cursos y al final no hay respuesta.	Tanto de manera interna como externa debería realizar diálogos e intervenciones en el aula para ver cómo están las clases si los objetivos se cumplen pero no de la manera formal que generalmente se hace sino para en que se está fallando para y ver cuáles son nuestras fortalezas conversar más dialogar más Qué recursos por parte de la zona al del distrito de Ministerio de Educación y también desde las instituciones también hay profesor es muy capaces a todas las instituciones que podrían	

		ayudar dando una mano en tecnología con pedagogía	
y dentro de la institución, hablando del ministerio como un eje externo, que sería necesario para afrontar este reto de la educación actual	trabando en equipo, dejando de lado el egoísmo, siendo un equipo de trabajo		
¿Considera usted que existe un modelo de liderazgo ideal para dirigir un aula?	sí pienso que sí, si existe modelos, existen ejemplares con muchas ganas de trabajar por la niñez por la educación, pero digo otra vez que esto está dentro de cada docente para realizar bien su trabajo	No los moldes están obsoletos en un mundo Dinámico en un mundo que cambia constantemente los modelos los llega lo tradicional y lo tradicional en su mayoría Es malo ya que el mundo cambia y por lo tanto la educación también	
¿Qué características debe tener un docente para generar liderazgo pedagógico en el aula?	primero ser un líder ejemplar, ósea con sus acciones, con su forma de tratar al equipo, demostrar ese interés de querer trabajar en equipo	Tiene que tener empatía con el estudiante con los directivos saber ponerse en los zapatos de la otra persona tiene que analizar las diferencias y debilidades que tiene cada estudiante cada docente también debe ser cooperativo ya que el proceso educativo no es individual con cada ser una asignatura, sino que, sino que toda se interrelacionan entre sí ya que todas tienen como objetivo Todas se unen en un punto	
Desde su experiencia como docente ¿cree usted que existe un modelo ideal de liderazgo?		A veces hacer amena la clase con cierto humor sin llegar a despelote o al juego a jugar divertirse comparar con situaciones de la	

		vida real del mundo con las cosas de la vida veces siento que el tema del liderazgo tengo muchas fallas y soy un docente que tiene muchos limitantes	
De ser afirmativa la respuesta como seria este modelo			
¿Será el liderazgo del docente la razón por la cual exista un índice de reprobación en las aulas de clase?	Una pequeña parte podría decir que sí porque también Creo que todo el trabajo no está en el docente Asimismo en un equipo padres de familia docentes y los mismos estudiantes porque ahora prácticamente en la sociedad los estudiantes de ahora bueno no todos, pero muchos sí cómo que no le dan mucha importancia a la educación	Si puedes ser la falta de Liderazgo docente el liderazgo de las autoridades del sistema mismo que nos quitan poder Entonces no podemos tener un control de todos los aspectos ya que si nos quitan poder solo podemos tener un control parcial ya que el estudiante dice sí voy a pasar entonces el docente no tiene todas las armas para saber controlar esta realidad	
Estaría dispuesta a capacitarse en cursos de Liderazgo pedagógico o liderazgo docente o el tema de liderazgo	Sí porque no sé me gusta participar en ese tipo de cosas que sea interesante sobre todo	Sí estaría a pesar de que a veces soy incrédulo en los cursos porque la mayoría de veces solo leen el texto dicen lea usted y acabamos la hora y nos vamos tendría que ser algo participativo con grupos de trabajo activo, pero no la típica lectura ya estamos	
Cómo Debería ser este curso	De buena Debería ser Dinámico ponte más llamativos con expositores interactivos porque Bueno hay cosas que solo dan lectura y nada más en cambio concurso	El tutor o facilitador de gestión del curso está bien capacitado bien preparado que no sea un burócrata más a veces el burócrata como tal al ser partícipe de un gobierno es la	

	bien dinámica o nos interesa por participar más	autoridad todo el mundo le dice Sí está bien muchas gracias y los aplausos y por lo tanto no sé sabríamos si está bien o está mal	
Al momento que la universidad del Azuay a la facilitadora de hoy le diera o se generaron cursos de capacitación o este estaría dispuesta a después de haber finalizado este curso la persona observarse de nuevo una clase suya y pudiera ver si existe Este cambio de Liderazgo	si	Si, estaría de acuerdo	
El liderazgo docente usted afirma o está de acuerdo a qué es fundamental	si	Si, estaría de acuerdo	Claro que si cien por ciento

Muestra		PROFESOR 4.	PROFESOR 5.
C U E S T I O N A R	El trabajo pedagógico del docente debe responder la realidad del alumno y a su contexto para alcanzar la calidad	Sí debe ser tomado en cuenta el contexto para el entorno del estudiante para realizarlas los saberes disciplinares.	Sí, el docente del encargado, ya no solamente de impartir las clases. Sino de llegar a ellos de una manera diferente, ya no es el que expone la clase adelante. Sino el que interactúa con sus estudiantes. Y obtiene de ellos lo mejor posible.
	Considera que debe existir una interrelación docente - estudiante ¿Por qué?	Todo en la vida tiene que tener interrelación, no digamos un docente como el estudiante debe haber esa parte emotiva, afectiva, una especie de conexión para que haga. Para formar un equipo y trabajar toda la institución.	La interrelación es que un docente estudiante tiene que ser en la que claro, trabajando juntos en el aula, sean ellos los que generen el conocimiento.
	¿Según su criterio, como se debería dar esta interrelación?	La interrelación debería ser. Tomando las diferencias individuales que tenemos como docentes, como	En la mayoría o por lo menos eso es lo que intentamos todos los días nosotros, es una interrelación, como le digo, en la que ellos, ellos son

I O		estudiantes, entonces a unos como más cercano, trato más cercano, más distante. Algunas personas son niños, son carentes de afecto, entonces hay que llenar ese vacío y para tratar de tener una química y ahí empezar el proceso enseñanza aprendizaje para que se dé una buena base.	los generadores de los conocimientos que se les va dando, nosotros somos guías. Guías de lo que queremos que ellos aprendan. Pero aprenden siendo ellos los que generan sus definiciones, los que hacen sus propios cuadros, los que van. Pensando para qué sirve y cómo sirven las cosas que uno se les va a explicar.
	La calidad exige del docente un liderazgo pedagógico, para dinamizar y procurar el logro de los objetivos previstos	Dinamizar el proceso enseñanza aprendizaje, dice, no es cierto. Así es. Entonces, siempre todos los procesos tienen que ser dinámicos, tanto en movimiento como motivación. Tiene que ser cambiantes, no tiene que ser estáticos porque llega un aburrimiento, una monotonía, entonces la educación no es, no es monotonía, tiene que haber siempre esa chispa como dice la Coca-Cola, la chispa de la vida debe estar en la educación.	Sí. Y a ver. Digo el liderazgo pedagógico tiene que venir desde la cabeza este liderazgo pedagógico en una institución comienza con el liderazgo de sus directivos. Del rector del vicerrector en nuestro caso, por ejemplo, de la directora. Pero, pero ese ese liderazgo pedagógico tiene que continuar con nosotros dentro del aula, entonces nosotros, los que los que lideremos. Ese es esa pedagogía que para para nuestros estudiantes.
	¿Qué es para usted el liderazgo pedagógico?	Liderazgo pedagógico es crear. Crear a los estudiantes una motivación, un camino para todos los ámbitos, para que se realice la educación. Entonces uno tiene que ver, analizar el contexto y motivarles ver muchos aspectos para que así se pueda dar una educación de mejor calidad.	El liderazgo pedagógico para mí el tener claro hacia dónde vamos. Sobre todas las cosas, tener claro hacia dónde vamos, qué es lo que queremos lograr de ellos, la manera en la que queremos obtener esas metas. Cómo vamos a obtener, y ayudarnos entre todos para que esas metas se cumplan.
	¿Cree usted que se encuentra preparado con estrategias que desarrollan liderazgo en el aula?	Es un porcentaje alto, diría un 70% o porque a veces hay días hay estudiantes que por su entorno a veces no se sienten motivados, vienen a la escuela por cumplir entonces, en realidad no soy una persona que puedo decir que ciento por ciento de mis alumnos. Están motivados, no, pero trato de hacer una clase dinámica, divertida y cooperativa en medida de lo que se pueda con un alto porcentaje.	La mayoría de veces, si es lo que intento hacer. En otras como que, si me quedo yo en algo, por ejemplo, las que son muy teóricas. No le encuentro todavía la forma en la en la que yo generé que ellos sean los que los que resuelvan la materia. De pronto una clase investigativa donde yo les mande ellos a leer, investigar sobre esa clase y sean ellos los que al día siguiente o la clase siguiente ellos generen la clase, sean ellos los que hagan la clase. Pero no le uso mucho a ese tipo de clase.
	De ser la respuesta Si – Puede mencionar dos estrategias docentes.	Cuando hacemos un debate, entonces ahí se le plantea las reglas. Se les pregunta también a ellos	Por ejemplo, cuando hacemos nosotros, La lluvia de ideas, por ejemplo.

	<p>porque debe ser participativo no sólo del profesor. Entonces, cuando hacemos un debate, cuando hacemos. Una dramatización, entonces ellos eligen el papel uno solo se dirige, se hace hacer que hagan un libreto y ahí participan entonces una cuestión activa de lo que se realiza.</p>	<p>Sí, cuando hacemos nosotros la lluvia de ideas yo soy solamente el secretario de la clase y solamente anotó todas las ideas que ellos dan. Les ayudó a pensar un poco sin el sesgo de lo que yo pienso no, sino que sean ellos los que los que vayan dando ideas y vamos colocando en el pizarrón, colocamos y al final, entonces con todas esas ideas vamos armando lo que lo que en realidad queremos que ellos aprendan.</p> <p>Cuando hacemos grupos. Y cada uno de los grupos enseña el grupo al grupo de al lado. Ellos van generando sus ideas, sus conocimientos van resolviendo los problemas. Y se encarga cada uno de los grupos de explicar al otro grupo, cada grupo tiene un tema diferente y en entre ellos se explican cada tema</p>
<p>¿Cuál cree usted que es el papel fundamental del liderazgo pedagógico?</p>	<p>El liderazgo pedagógico que es gestionar para qué. En ese campo, en ese momento, en ese grado. En ese contexto, se de mejor manera los aprendizajes. Gestionar la palabra es gestionado el ambiente.</p>	<p>Cómo docentes debemos de estar muy capacitados y saber de lo que vamos a hablar y luego tenerla la perspicacia para desarrollar de que sean ellos los que vayan generando sus conocimientos claro nosotros encaminando les direccionando les para lo que queremos enseñarles pero que sean ellos los que vayan generando todo su conocimiento ya que ellos solitos se van equivocar y por eso los docentes depende estar capacitados</p>
<p>Según su criterio que promueve el liderazgo pedagógico.</p>		<p>Conocimiento, sobre todas las cosas, cuando está claro de lo que sabe y en la forma en la que quiere enseñar, ya que cuando uno no conoce de lo que habla solo se para adelante y habla y no genera conocimiento, ni esa curiosidad en el estudiante por aprender</p>
<p>En los últimos tres años usted se ha capacitado sobre liderazgo pedagógico.</p>	<p>Liderazgo pedagógico no. Estado en los últimos 3 años. Más bien he vistos, creación de contenidos digitales. Cursos he seguido, pero no en liderazgo.</p>	<p>Sí de hecho estoy cursando una maestría en educación En dónde hemos aprendido temas acerca de Liderazgo pedagógico</p>
<p>De ser la respuesta Si – Estas capacitaciones le han permitido generar aprendizajes significativos en sus estudiantes.</p>		<p>Sí es diferente a la clase magistral del docente adelante y copié y haces así es los conocimientos llegan más profundos a las Mentes de los guaguas y de los estudiantes en general cuando ellos generan su conocimiento en ese trayecto estamos en qué años generan su propio conocimiento ya que se les queda por más tiempo en su cabeza qué cuando el docente se pasa una hora todo el día hablando les yo</p>

		hablándole diciendo las copias no les queda más que cuando ellos hacen el trabajo
¿Considera usted que la utilización de estrategias de desarrollo de liderazgo en el aula permite crear la buena relación docente – estudiantes?	No siento por ciento porque algunas veces son. Que uno se piensa en una forma y en realidad en el estudiante causa un efecto distinto entonces, no, no es lo que se había esperado, pero en su mayoría sí.	No. Por qué estrategias Hay un montón para cada para cada situación en cada momento de dar clases, pero las que generan un liderazgo y conocimiento en ellos que perdure no hay muchas dicho de una mejor manera si existen, pero lamentablemente no se conocen como aplicarlas cómo docentes nos falta conocer de estás
¿Considera usted que el diseño de estrategias de desarrollo de liderazgo aporta significativamente en la convivencia escolar en el aula?		
¿El liderazgo del docente se refleja cuando desarrolla destrezas, habilidades, capacidades y competencias en el aula?		
El liderazgo pedagógico exige actualización, capacitaciones y dominio de la ciencia y la tecnología para lograr calidad en las instituciones educativas.	Nos falta bastante el liderazgo, pero es difícil. A veces somos 13 personas, 13 caracteres, 13 personalidades. Y estamos saliendo de una pandemia que no estamos vuelta de acostumbrándonos a. A las clases presenciales los estudiantes también entonces como que tuvimos un reproceso, entonces nos falta todavía.	Si, el docente tiene que estar capacitado, su capacitación debe ser permanente y no solo con los conocimientos adquiridos antes, antes el docente tenía el mismo cuaderno y enseñaba con el mismo cuaderno sin importar la asignatura o año que le tocaba, debemos considerar la edad de los alumnos, su entorno y saber que no todos aprenden de la misma manera, a través de las inteligencias múltiples, cada alumno tiene su forma de adquirir conocimiento.
Se necesita una diversidad de aula tanto en tipos de aprendizajes como inteligencias múltiples		Sí claro que sí Por eso es que la educación ha cambiado tanto porque antes solo nos dedicamos a dar clases entiende que no entiende ahora Debemos entender nosotros como docentes que no todos entienden de la misma manera tenemos que llegar de múltiples maneras a los estudiantes y tenemos que trabajar justamente para promover para los que tienen solamente escuchando para los que entienden viendo tenemos escribir en la pizarra para los que tienen que tocar en las cosas debemos trabajar con ellos en grupos tenemos que hacernos un montón de docentes al mismo tiempo

La calidad de la educación exige de los docentes un liderazgo pedagógico en materia de investigación para promover proyectos educativos.		Si capacitación, tiempo, conocimiento este mismo hecho de que existen diferentes tipos de inteligencias de diferentes tipos de estudiantes con diferentes formas de entender las cosas nosotros debemos estar capacitados para esto conocer y buscar la manera de llegar a todos los estudiantes de diferentes formas
El liderazgo de los docentes se manifiesta en la elaboración de proyectos innovadores procurando alcanzar la calidad educativa	Sí a Ministerio de Educación ha solicitado que los docentes trabajamos o intentamos trabajar con procesos, con proyectos educativos interdisciplinarios, estamos tratando, con resultados diversos	todos los días de que trabajen individualmente o aquí en grupo desarrollando no solamente lo que se les dicta a la clase que se le prende sino desarrollando por ejemplo como hemos hecho ahora dividirlos en grupo para darles el tema de la clase que ellos lo resuelvan que sea participativo.
El liderazgo pedagógico de los docentes promueve la participación de los alumnos en las actividades de aprendizaje en base a la calidad educativa.		
¿Considera usted que el liderazgo pedagógico y la calidad educativa se encuentran vinculadas entre sí? ¿por qué?	Liderazgos docentes de. El profesor. Como tutor, el profesor, como compañero en los recreos, pero liderazgo docente, vueltas de cuestiones didácticas pedagógicas en el aula y a mí conocimientos, destrezas. En los saberes curriculares.	
¿Qué cambios considera usted que son necesarios en las organizaciones educativas para afrontar los retos de la educación actual?	Tanto de manera interna como externa debería realizar diálogos e intervenciones en el aula para ver cómo están las clases si los objetivos se cumplen pero no de la manera formal que generalmente se hace sino para en que se está fallando para y ver cuáles son nuestras fortalezas conversar más dialogar más Qué recursos por parte de la zona al del distrito de Ministerio de Educación y también desde las instituciones también hay profesor es muy capaces a todas las instituciones que podrían ayudar dando una mano en tecnología con pedagogía	

¿Considera usted que existe un modelo de liderazgo ideal para dirigir un aula?	No los moldes están obsoletos en un mundo Dinámico en un mundo que cambia constantemente los modelos los llega lo tradicional y lo tradicional en su mayoría Es malo ya que el mundo cambia y por lo tanto la educación también	
¿Qué características debe tener un docente para generar liderazgo pedagógico en el aula?	Tiene que tener empatía con el estudiante con los directivos saber ponerse en los zapatos de la otra persona tiene que analizar las diferencias y debilidades que tiene cada estudiante cada docente también debe ser cooperativo ya que el proceso educativo no es individual con cada ser una asignatura, sino que, sino que toda se interrelacionan entre sí ya que todas tienen como objetivo Todas se unen en un punto	
Desde su experiencia como docente ¿cree usted que existe un modelo ideal de liderazgo?	A veces hacer amena la clase con cierto humor sin llegar a despelote o al juego a jugar divertirse comparar con situaciones de la vida real del mundo con las cosas de la vida veces siento que el tema del liderazgo tengo muchas fallas y soy un docente que tiene muchos limitantes	
De ser afirmativa la respuesta como sería este modelo		
¿Será el liderazgo del docente la razón por la cual exista un índice de reprobación en las aulas de clase?	Si puedes ser la falta de Liderazgo docente el liderazgo de las autoridades del sistema mismo que nos quitan poder Entonces no podemos tener un control de todos los aspectos ya que si nos quitan poder solo podemos tener un control parcial ya que el estudiante dice sí voy a pasar entonces el docente no tiene todas las armas para saber controlar esta realidad	
Estaría dispuesta a capacitarse en cursos de Liderazgo pedagógico o	Sí estaría a pesar de que a veces soy incrédulo en los cursos porque la mayoría de veces solo leen el texto	

liderazgo docente o el tema de liderazgo	dicen lea usted y acabamos la hora y nos vamos tendría que ser algo participativo con grupos de trabajo activo, pero no la típica lectura ya estamos	
Cómo Debería ser este curso	El tutor o facilitador de gestión del curso está bien capacitado bien preparado que no sea un burócrata más a veces el burócrata como tal al ser partícipe de un gobierno es la autoridad todo el mundo le dice Sí está bien muchas gracias y los aplausos y por lo tanto no sé sabríamos si está bien o está mal	

Anexo 7. Cronograma de talleres

LUGAR: Escuela de educación básica “Francisco Moscoso” Tutupali Chico – Tarqui – Cuenca.

TEMÁTICA DEL TALLER	FECHAS	DOCENTES PARTICIPANTES
TALLER 1 - Presentación de la propuesta y orientaciones. - Concepción general sobre el Liderazgo pedagógico - Actividades iniciales y anexo1.	Lunes 28 de noviembre de 2022 13 H 30 a 14 H30	Docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”
TALLER 2 - El Liderazgo, tipos y características. - Actividades de desarrollo y anexo2.	Lunes 28 de noviembre de 2022 14 H 40 a 15 H30	Docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”
TALLER 3 - Estrategias activas sobre liderazgo y el aprendizaje. - Líder o lideresa - Actividades de desarrollo y anexo 3.	Martes 29 de noviembre de 2022 13 H 00 a 14 H 00	Docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”
TALLER 4 - Cambiando concepciones sobre el liderazgo. - Actividades de desarrollo y anexo 4.	Miércoles 30 de octubre de 2022 13 H 00 a 14 H 00	Docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”
TALLER 5 - El liderazgo pedagógico - Características de liderazgo pedagógico - Ejemplos de líderes pedagógicos - Pongamos en práctica. - Actividades de desarrollo - Grupo focal	Jueves 1 de diciembre de 2022 Sincrónica: 13 H 00 a 14 H 00	Docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”
TALLER 6 - Pongamos en práctica. - Observación de clases y análisis. - Reconociendo tipos de liderazgo. - Actividades de desarrollo y anexo 5.	Viernes 2 de diciembre de 2022 Sincrónica: 13 H 00 a 14 H 00	Docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”
TALLER 7 - Grupo focal sobre los temas y la utilidad de la guía - Encuesta de satisfacción y consolidación	Lunes 5 de diciembre de 2022 Sincrónica: 13 H 00 a 15 H 30 Asincrónica: 5 H 30 minutos Nota: Este último taller se finalizará con observaciones áulicas, conversaciones con docentes y con la generación de un grupo focal.	Docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”

Anexo 8. Guía de intervención



PRESENTACIÓN

La presente guía pretende orientar la planificación en base a una serie de actividades para potenciar el liderazgo de los docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso”. Para lo cual, se utiliza recursos didácticos e informativos, que busquen dotar de estrategias al personal docente de la comunidad educativa. Razón por la cual en esta guía se incluye algunas estrategias metodológicas que ayuden a desarrollar las habilidades y conocimientos en los docentes y ellos a su vez ayuden a promover aprendizajes significativos en los estudiantes de nuestra institución.

Además, esta guía está organizada en dos partes, la primera que son actividades iniciales cuyo propósito es generar un ambiente de confianza y respeto que, con base en normas de convivencia establecidas participativamente, permite la reflexión y el aprendizaje y la segunda que son actividades para el desarrollo temático, que son un conjunto de dinámicas grupales, en las se presenta la información específica y procedimientos sencillos y didácticos.

EN BUSCA DE UN CAMBIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DOCENTES

MARÍA DEL CARMEN CUENCA CHAPA

2022

MARIA.CUENCAC@EDUCACION.GOB.EC

ORIENTACIONES

- 👤 Información: Antes de realizar las actividades planteadas, se debe leer la información y mantener el orden en que se presenta. Porque, esto permitirá asegurarse que se conoce y comprende con claridad los contenidos y actividades.
- 👤 Orden: Con el propósito de mantener un manejo adecuado en la guía, es recomendable ir trabajando de manera secuenciada. Esto permitirá tener una visión clara y lograr los objetivos.
- 👤 Facilidad: Para que la guía sea más rápida y fácil de realizar, se recomienda leerla con anticipación y anotar las dudas o inquietudes para despejarlas inmediatamente después de la socialización e interiorizar mejor el contenido.

“Ningún hombre será un gran líder si quiere hacerlo todo él mismo u obtener todo el mérito para sí mismo por hacerlo”

Andrew Carnegie

Reflexionemos: ¿Soy líder?

En la enseñanza, ser el jefe no significa que tengas un rol de autoridad, ya que puedes cumplir el rol de maestro dentro y fuera del aula.



LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Para Ocaña (2009), la diferencia entre un docente y un director pedagógico radica en el principio de su autoridad. A partir de esto, la autoridad de un oficial pedagógico generalmente puede denominarse que se deriva de los estudiantes con quienes el oficial pedagógico interactúa y comparte sus posiciones, reglas y valores.



Por otra parte, cabe recalcar que la titularidad educativa se da por un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y el alumno. El estatus de liderazgo pedagógico de un docente, tal como se define, se distingue por la autoridad moral o práctica que despliega frente a un grupo de estudiantes, por lo que se considera que tales atributos se otorgan externamente o se auto otorgan.

¿Qué es liderazgo educativo?

El liderazgo educativo, se basa en ayudar a los alumnos no solo a lograr los objetivos del plan de estudios, sino también a adquirir el razonamiento necesario para crear interacciones individuales y lograr sus objetivos de profesionales.

Así, se podría pensar que el liderazgo se trata de dominio, pero no es sólo eso, ya que también implica y consiste también en crear vínculos con toda la sociedad educativa.

Beneficios del liderazgo educativo

- 👤 Involucrar a los padres: la enseñanza no es algo que deba quedar confinado a la escuela, sino que debe ayudar con lo que se aprende en casa. Los padres deben entender que esta responsabilidad no es solo del maestro y la escuela, sino que es un esfuerzo de grupo.
- 👤 Aprobar la creación en el sistema educativo: El liderazgo apoya el uso de procedimientos distintos a los procedimientos clásicos para el aprendizaje de los estudiantes. Como entendemos, no todos los

alumnos aprenden de la misma manera y con diferentes procedimientos y creaciones, la enseñanza puede ser personal.

-  Recuerde el valor del trabajo en grupo: El trabajo colaborativo seguirá siendo importante si va a vivir en sociedad, especialmente en las escuelas, donde se trabaja hacia el mismo objetivo, el aprendizaje de los estudiantes. Y no solo en la escuela, sino en los futuros chicos, cuando vayan a trabajar, creen empresas o simplemente tengan sus propias familias.
-  Ayudar a afrontar mejor el cambio: el liderazgo educativo recomienda preparar a los estudiantes para que puedan adaptarse mejor al cambio. No solo pensando en lo que se necesita o lo que se busca en este momento, sino también pensando en el futuro de los estudiantes

Pautas para desarrollar un liderazgo pedagógico

-  Concentrarse en el respeto y no en la popularidad: si se deja que los docentes tomen sus propias decisiones y brinden retroalimentación sobre los problemas, los maestros aceptarán sus aciertos y debilidades, una vez que se haya explicado el motivo de esas decisiones
-  Establecer objetivos claros: al establecer objetivos, los docentes deben asegurarse de comunicar a sus miembros su papel en el logro de objetivos.
-  Escucha los comentarios del personal: evite aceptar que su solución como líder es la única solución y tómese el tiempo para interactuar con los empleados y abordar sus inquietudes.
-  Predicar con el ejemplo: Es decir, lo que se dice una y otra vez en los cursos de liderazgo, para lograr que tus empleados se comporten correctamente y hagan su trabajo, debes dar ejemplo.
-  Ofrecer comentarios constructivos: la retroalimentación es necesaria para conocer cuales son los puntos o dificultades a superar y cuales son los criterios que puede mantener o mejorar.

 **Delegar:** Generar confianza con su personal le permite asumir diferentes responsabilidades y liberar su tiempo para otras prioridades en la escuela.

 **Haga que las reuniones importen:** Las reuniones periódicas con los empleados son esenciales. Así, se pueden implementar propósitos específicos y pueden ser semanales o mensuales.

ACTIVIDADES INICIALES

TEMA1. CONOZCÁMONOS: Conocer a los docentes participantes es importante ya que permitira generar un ambiente adecuado para su aprendizaje.

Técnica grupal: Esta actividad permite el intercambio de información e intereses. Por tanto, es importante promover la comunicación animada y respetuosa.

Objetivo: Conocer a las personas participantes.

Tiempo: 20 - 25 minutos. **Materiales:** Bolsa de tamaño adecuado a la cantidad de participantes y objetos que se vayan a colocar.

Procedimiento:

- 1) Mediante una lluvia de ideas, anotar en un papelógrafo las normas de convivencia que propongan los docentes participantes.
- 2) Mediante un dialogo con el grupo, elaborar un cartel de 5 a 8 normas de convivencia necesarias para el trabajo de la guía.

Ejemplo:

-  Respetar a todas las personas participantes.
-  Escuchar las opiniones.
-  Evitar interrumpir y quitar valor y tiempo a las intervenciones de las demás personas.
-  Ser breve en las intervenciones para que las demás personas puedan también participar.
-  Tener empatía.
-  Hablar siempre en primera persona.
-  Mantener apagados los celulares para evitar interrupciones.

- 3) Para iniciar la actividad los docentes formaran un circulo y colocarán sus

brazos en los hombros del docente que se encuentre a su derecha e izquierda. Y en voz alta, dicen al mismo tiempo: “¡ME COMPROMETO!”

4) Cierre: Preguntar para qué sirven las normas de convivencia.

ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO TEMÁTICO

TEMA 2: TÉCNICA GRUPAL: LA ENTREGA DE PREMIOS

Esta técnica resalta la importancia de fomentar el respeto y el valor que cada persona merece dentro de un grupo.

Objetivo: Concienciar con relación a las cualidades que cada docente tiene y generar confianza en el grupo.

Tiempo: 20 - 25 minutos.

Materiales: Hojas de papel y lápices.

Procedimiento:

- 1) En parejas cada persona, en un pedazo de papel, escribe tres cualidades positivas de ellos y de su pareja las cuales luego serán expuestas en plenaria.
- 2) Cada vez que alguien presenta las cualidades de su pareja, el grupo le entrega un “premio” (aplauso).
- 3) Si alguien llega tarde o no tiene pareja, pasa al frente, dice tres cualidades suyas y se le entrega su “premio”.
- 4) **Cierre:** Es importante enfatizar sobre lo valioso que es la participación efectiva y asertiva de cada persona. Porque de esta manera se crean espacios de confianza y oportunidades.
- 5) Aclarar dudas y responder preguntas si las hay.

TEMA 3: EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Conocer las expectativas que tienen los docentes sobre las actividades planteadas y hacer ajustes o aclaraciones, para satisfacer los intereses y necesidades del grupo, así como los propósitos del taller.

Técnica grupal: copiando manos.

Objetivo: Conocer las expectativas de las y los participantes sobre el taller y promover el conocimiento mutuo.

Tiempo: 20 - 25 minutos.

Materiales: Hojas de papel y lápices.

Procedimiento:

- 1) En una hoja de papel cada persona coloca la palma una de sus manos; dibuja su contorno; y escribe, en los dedos, las respuestas a las siguientes preguntas:
 - ✓ Dedo pulgar (gordo): ¿qué te motivó a venir al taller?
 - ✓ Dedo índice: ¿cómo te gustaría que fuera el ambiente del taller?
 - ✓ Dedo medio: ¿cómo podrías contribuir a lograr ese ambiente?
 - ✓ Dedo anular (el del anillo): ¿una cosa que te gustaría aprender en este taller?
 - ✓ Dedo meñique (pequeño): ¿otra cosa que te gustaría aprender en este taller?
 - ✓ En orden pegan las siluetas de las manos con las respuestas en la pizarra o pared.
 - ✓ Leer en voz alta todas las respuestas, enfatizando las expectativas relevantes o repetidas.
- 2) **Cierre:** Hacer una breve exposición de las respuestas a las preguntas planteadas.

EL LIDERAZGO

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

El liderazgo es una función de comunicarse con un grupo de individuos para influir en sus emociones con el fin de que compartan sus ideas, hagan acuerdos, permanezcan en grupos, participen con entusiasmo y seriedad en la ejecución del trabajo y lograr objetivos comunes

No puede definirse como el resultado del comportamiento o trabajo de una sola persona, sino que el liderazgo incluye interacciones colaborativas que conducen a la acción colectiva, en las que jefes, líderes y sus miembros se comunican, proponen actividades, toman decisiones y realizan intervenciones a través de un proceso dinámico de trueque, acuerdo mutuo y responsabilidad compartida.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Algunas de las razones en las que se fundamenta la importancia del liderazgo, son las siguientes:

-  Es indispensable, pues contribuye al logro de los objetivos del grupo.
-  Es fundamental para realizar el trabajo colaborativo del grupo en igualdad de condiciones y oportunidades de participación, según las fortalezas y potencialidades de sus integrantes.
-  Es vital para la supervivencia del grupo y el fortalecimiento de su autoestima y el de sus integrantes.
-  Mantiene la armonía de las relaciones y responsabilidades del grupo en el desarrollo de las actividades, respetando las diferencias, promoviendo la equidad y la inclusión, y el fortalecimiento de las personas.

TIPOS DE LIDERAZGO

Existen muchos tipos de liderazgo, pero los cuatro que se presentan a continuación, son los más habituales:

1. **Liderazgo autocrático.** Las lideresas y líderes toman decisiones y establecen los objetivos sin la participación del grupo. En este tipo de liderazgo el grupo sólo obedece y acata órdenes.
2. **Liderazgo democrático.** O conocido también como liderazgo participativo, el cual busca la participación de todo el grupo, promoviendo el diálogo para conocer las opiniones del grupo.
3. **Liderazgo transaccional.** Se basa en transacciones entre el líder y el grupo.
4. **Liderazgo transformador.** Enfatiza en cualidades impalpables del grupo para crear relaciones y ofrecer una visión compartida que permita desarrollar procesos conjuntos de cambio.
5. **Líder pedagógico** implica un vínculo entre el docente y el estudiante caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable. Además, este tipo de líder se da por un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

¿QUÉ ES UN LÍDER O UNA LIDERESA?

Un líder o una lideresa es una persona que guía al grupo, lo dirige hacia metas e intereses comunes, crea un ambiente de convivencia para el desarrollo del grupo y relaciones justas y equitativas donde todas las opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta.

Características de un líder o una lideresa: Las principales características de una lideresa o un líder transformador son las siguientes:

-  Posee una autoestima positiva equilibrada. Se conoce a profundidad, se valora y ama, y se acepta incondicionalmente con sus virtudes, defectos, fortalezas y debilidades. Esto le permite aceptar y valorar a las demás personas, y potenciar el fortalecimiento de su autoestima y el desarrollo individual y grupal.
-  Es inclusivo o inclusiva. Respeta y promueve el respeto de las diferencias de las personas integrantes del grupo, y de todo el grupo en conjunto. No juzga, aprovecha los presaberes y capacidades de cada quien, para logro de los propósitos comunes, el desarrollo de las personas y la evolución progresiva del grupo creando confianza entre todas las partes.
-  Tiene capacidad para comunicarse. La comunicación es un acto de dos vías que, por tanto, requiere dos elementos que se alternan en sus intervenciones: el que expresa y el que escucha. Por tanto, una lideresa o un líder, debe tener la capacidad de expresar claramente sus ideas, y lograr que las personas las escuchen y las entiendan. Y a la vez, debe saber escuchar y considerar lo que el grupo le manifiesta o propone.
-  Es capaz de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde este quiere llegar, sin metas claras, los esfuerzos serán insuficientes. Las metas deben ser congruentes con los intereses y capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no sean relevantes o no se pueden cumplir.
-  Posee la capacidad de planeación. La lideresa o el líder es una persona planeadora que, a partir de los propósitos acordados por el

grupo, sabe facilitar su involucramiento para elaborar planes participativos donde todas las personas vean reflejados sus intereses, necesidades y contribuciones

-  Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Asimismo, también sabe cuáles son sus debilidades y busca mejorarlas progresivamente.
-  Crece y hace crecer al grupo y sus integrantes. Enseña en lugar de instruir, escucha propuestas en lugar de decidir por sí misma o mismo, delega funciones y crea oportunidades para todas las personas integrantes del grupo. Por otra parte, para crecer, no se aferra a su puesto. Tiene visión estratégica de futuro.
-  Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. En el carisma está la excelencia, lo opuesto al egoísmo. Para esto, la lideresa o el líder se interesa por las personas y demuestra verdadero interés en ellas, pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, y entonces el carisma llega.
-  Es empática o empático. Es capaz de “ponerse en los zapatos” de las demás personas y el grupo para comprenderles y ayudarles.
-  Posee inteligencia emocional. Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Puesto que los sentimientos mueven (motivan) a las personas, sin inteligencia emocional no se puede ser lideresa o líder.
-  Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Asimismo, también sabe cuáles son sus debilidades y busca mejorarlas progresivamente.
-  Inspira. Motiva a las personas, las inspira y ayuda a mejorar. Les impulsa a cambiar positivamente. Le ven como una referencia en su conducta, autoestima y acciones, y comienzan a seguirlo voluntariamente.
-  Persuade. En lugar de imponer sus ideas y creencias, las presenta y expone con entusiasmo y convicción.
-  Posee principios. Todas sus acciones se basan en principios éticos. Aplica la igualdad y equidad de género, la no discriminación y defiende los derechos de las personas.

-  **Innova.** Siempre busca nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Impulsa en progreso de los procesos y lo prioriza sobre el mero logro de las metas para aprender y que el grupo aprenda con base en lecciones y buenas prácticas. La innovación es importante en un mundo competitivo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante.
-  **Es responsable.** Sabe que su liderazgo le da poder, pero no se aprovecha de eso, lo utiliza para beneficio de todos, da el ejemplo haciendo y cumpliendo las normas, involucrándose en las actividades con entusiasmo.
-  **Gestiona el conocimiento.** Una lideresa o un líder siempre está informada o informado, actualizado con datos confiables. Es imposible liderar y avanzar sin tener información, procesarla y analizarla, interpretarla, promover su divulgación y saber cómo orientar sobre su uso creativo y al máximo con y en beneficio del grupo. Esto es la gestión del conocimiento.

ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO TEMÁTICO

TEMA 4. Técnica grupal: Nudo de personas.

Objetivo: Potenciar la capacidad analítica del líder y su función de dar pautas al resto de compañeros.

Tiempo: 45 minutos.

Materiales: Carteles y los Anexos 1 – 2 – 3 – 4 Y 5.

Procedimiento:

- 1) Solicitar una persona voluntaria, la cual seta ubicada en el centro del salón y pedir al resto del grupo que forme un círculo a su alrededor. Indicar que todas las personas deben asegurarse de saber quién está a su derecha y a su izquierda, observar todo lo que va a suceder en el ejercicio y pensar en cómo lo harían mejor.
- 2) Sacar del círculo a la persona del centro y explicarle que:
 - ◆ Es el líder o la lideresa del grupo, y que, al regresar, se coloque de nuevo en el centro y se lo diga en voz alta a las personas

del círculo, en el tono que quiera (autoritaria, en broma, seria, tímida, con duda).

- ◆ Una vez ahí, debe pedir a las demás del círculo que, con su mano derecha, tomen la mano de cualquier otra persona que deseen y que sin soltarla le den la mano izquierda a otra, manteniéndose agarrados. Esto se llamará “el símbolo de los Juegos Olímpicos”
- ◆ Finalmente, debe formar el círculo grande manteniendo el orden que había al inicio.

3) Facilitar la reflexión con el grupo y en un papelógrafo, tomar nota de lo sucedido en la actividad

- ◆ ¿Cuáles fueron las sensaciones que tuvieron durante el ejercicio?
- ◆ ¿Había un líder? ¿Cuáles eran sus características?
- ◆ ¿Qué les sugirió el tono de voz que usó para dar indicaciones?
- ◆ ¿Les tomó en cuenta para realizar el ejercicio o solamente les pidió que hicieran cosas?
- ◆ ¿Cómo reaccionaron ante las indicaciones para organizar el nudo y los círculos?
- ◆ En dos o tres palabras ¿Cómo llamarían o definirían el liderazgo que se tuvo en el ejercicio?
- ◆ ¿Cuáles fueron las cosas que funcionaron y las que no funcionaron?
- ◆ ¿Cuáles volverían a hacer y cuáles no?
- ◆ ¿Lo harían mejor? ¿Cómo? ¿Qué harían distinto y por qué?

4) Repetir el ejercicio en caso de ser necesario

5) Cierre: Reflexionar sobre el liderazgo, su importancia, las características del líder o la lideresa y los esfuerzos para lograr los objetivos del grupo.

- Presentar el Anexo 1, explicar qué es el liderazgo y cuál es su importancia.
- Presentar el Anexo 2, conversar sobre los tipos de liderazgo. Analizar cuál es el tipo de liderazgo y líder que conviene

fortalecer, formar y tener en los centros educativos. Orientar la discusión hacia el liderazgo pedagógico.

- Presentar el Anexo 3, explicar qué es el líder o la lideresa y las características del líder o la lideresa positiva. Vincularlas con el liderazgo pedagógico para verificar cuales características se cumplen y cuáles se deben fortalecer
- Presentar el Anexo 4, en el que a base de preguntas se reconozcan o identifiquen como líderes.
- Presentar el Anexo 5, como cierre el cual mediante una observación se dé a conocer aspectos positivos o negativos al momento de la ejecución de la presente guía.
- Aclarar dudas y responder preguntas apoyándose en las opiniones de las personas del grupo.

Conclusiones



El liderazgo es importante en los docentes, porque ayuda a mejorar la calidad de la educación y permite generar aprendizajes significativos en los alumnos.



Esta guía permitirá que cada docente conozca que es y cómo desarrollar el liderazgo. Partiendo que un líder no solo es el director de la institución sino cada miembro que lo conforma.

ANEXOS

ANEXO 1. Identifiquemos

1. ¿Qué es el liderazgo?
2. Importancia del liderazgo

ANEXO 2. Diferenciamos

1. Tipos de liderazgo (cartel)

Liderazgo autocrático.	Liderazgo democrático.
Liderazgo transaccional.	Liderazgo pedagógico.
Liderazgo transformador.	

ANEXO 3. Conozcamos líder y lideresa

1. ¿Qué es una lideresa o un líder?
2. Características de una lideresa o un líder transformador



ANEXO 4: Reconozcamos

1. Respondamos de manera personal

- Líder o lideresa es la persona que ejerce liderazgo.
- La autoestima y el liderazgo se relacionan estrechamente.
- Los líderes y lideresas auténticos que características poseen.

- Los líderes y lideresas tienen presente que todas las personas no son iguales, pero tienen los mismos derechos.
- El líder o lideresa facilita el desarrollo del grupo.

ANEXO 5. Observemos

1. Hoja de observación: Lea cuidadosamente la siguiente rubrica y si necesita indicaciones, por favor, solicítelas inmediatamente a la facilitadora del taller:

ASPECTO A OBSERVAR	COMENTARIO
Dentro de la institución señale a un docente líder y mencione ¿Cómo seleccionaron al líder o lideresa	
¿Cómo describe al líder o lideresa? Puede mencionar características.	
¿Había más líderes y lideresas en el grupo? comente cómo los reconoció.	
¿La guía y la facilitadora se aseguró que todas las personas del equipo entendieran y participaran en el ejercicio?	

¿La facilitadora motivó a las personas del equipo, logró involucrarlos	
¿La facilitadora propuso o facilitó la propuesta de un plan para realizar el ejercicio?	
¿Hubo tiempo para discutir las propuestas?	
¿Hubo acciones individuales que no fueron consultadas con el equipo que afectaron el proceso y los resultados?	
Cómo describe el liderazgo que hubo en el equipo	
Escriba algún comentario sobre la utilidad de la presente guía.	

¿QUIERES SER LÍDER?

James Soto Anthony (2017) describe en su libro Chálleles in Níger Educación Leadership los puntos clave para un buen rol en liderazgo:

L (listen) – escucha

E (encoraje) – apoya

A (adapta) – adapta

D (distribuye and delégate) - distribuye y delega

E (evalúate)- evalúa

R (reframe) – reorganizar



Anexo 9. Encuesta de logros y satisfacción de la guía

Año	Del 1 al 5 que rango de utilidad le pondría a la guía empleada, teniendo en cuenta que 5 es la máxima nota.	¿Qué es el liderazgo?	Enumere los tipos de liderazgo trabajados en la guía y en los diferentes talleres.	¿Qué entiende por Liderazgo pedagógico?	¿Qué es una lideresa o un líder?	Dentro de la institución seleccione a un docente líder y explique ¿Cómo lo seleccionaron? y ¿Qué criterios se utilizaron?
Séptimo	5	Es la capacidad de influenciar y guiar el trabajo de un equipo.	Liderazgo Pedagógico, autocrático, transaccional y transformador.	Es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas hacia un objetivo común que es el aprendizaje, tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas.	Es una persona que acompaña al grupo en objetivos comunes y trabaja conjuntamente con el grupo respetando sus opiniones.	Selecciono a la compañera Nancy Cuzco. La selecciono porque ella anteriormente fue la directora de la Institución. Los criterios que utilice fueron preparación, experiencia y capacidad para relacionarse con los demás.
Cuarto	4	El liderazgo es guiar a las personas para alcanzar metas planteadas.	Democrático, Autocrático, Carismático. Pasivo. Paternalista.	El liderazgo pedagógico es la capacidad que tiene un docente para guiar a sus estudiantes de acuerdo a sus habilidades y debilidades,	Un líder siempre guía a los demás en base acuerdos para alcanzar metas propuestas,	El Profe. Darío porque tiene la capacidad de guiar a los demás en busca de metas, se respeta la forma de pensar de cada persona y busca la mejor solución,
Inglés	5	Es la capacidad para alentar a los demás a conseguir los objetivos en bien de todos.	Liderazgo autocrático, Liderazgo democrático, Líder pedagógico, Liderazgo transformador, Liderazgo transaccional.	Entiendo al liderazgo pedagógico como la capacidad que tiene un educador para llevar el cargo de manera reflexiva, empática, altruista y eficiente.	Líder es una persona que guía, orienta, aconseja, comunica, ayuda a un determinado grupo de personas. Busca la igualdad, la puesta en práctica de los valores, derechos y deberes de sus dirigidos.	Lic. Claudia Pañi, me parece una persona empática.

Quinto	5	Tener un liderazgo educativo enfocado en las necesidades actuales de los estudiantes es clave para que los docentes puedan trabajar en función de garantizar una calidad educativa en los salones de clases donde se desenvuelven profesionalmente.	Liderazgo autocrático, Liderazgo democrático, Líder pedagógico. Liderazgo transformador Liderazgo transaccional,	o implica un vínculo entre el docente y el estudiante caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable.	Un líder o una lideresa es quien acompaña al grupo, lo orienta para lograr metas y beneficios común, estableciendo un clima de convivencia que facilita su desarrollo y relaciones equitativas y de igualdad donde todas las opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta para tomar decisiones consensuadas.	Consideró que cada docente es líder o guía de su grupo
Tercero	5	El liderazgo es guiar, orientar tomando en cuenta el cómo son las personas, proponiéndose un objetivo en común, en realizar acciones en bien de todos	líder autocrático, democrático, pedagógico, transaccional, transformador	El liderazgo se da en la institución educativa, tiene el propósito de orientar, guiar a un grupo de estudiantes tomando en cuenta sus necesidades e intereses con un objetivo común, pero se desarrolla en el campo del conocimiento y desarrollo personal para que puedan desenvolverse en la sociedad.	El líder o lideresa es la persona que guía, orienta a un grupo de seres tomando en cuenta sus necesidades e intereses para llegar juntos a un objetivo común	En la institución educativa creo que no hay un verdadero líder
Primero	4	Son las habilidades que posee una persona para alcanzar un conocimiento de acuerdo a las habilidades que posee un estudiante	Liderazgo democrático autocrático democrático	Es el que orienta y guía a sus alumnos de acuerdo a sus necesidad y habilidades	Es la persona que sabe dirigir a un grupo para cumplir con objetivo	Nancy por es la persona que alienta al equipo de trabajo que está liderando apoya a asumir desafíos Incentiva a los miembros del equipo a pedir ayuda cuando la necesitan
Tutor 8vo	5	Saber que metas en común vamos a lograr y el beneficio que vamos a obtener en bien tanto de los que trabajan y hacia donde esta dirigido ese trabajo	Liderazgo democrático	Es tomar la iniciativa de conquistar con los estudiantes los conocimientos de manera que sean dinámicos objetivos y sobre todo destacar las habilidades que cada individuo lo tiene	Líder es la persona que guía a un grupo de personas dando estrategias en donde el forma parte de ese trabajo como ejemplo	El primer criterio seria que está dispuesto a escuchar y valorar el talento de cada uno de los docentes ejemplo Leda. Iris Maldonado

Inicial I - II	4	Capacidad de orientar a un grupo social.	Líder pedagógico, Líder comunitario, líderes religiosos, deportivo, etc.	Qué es un o una docente que, con su autoestima, su vocación, para dirigir la clase y sus estudiantes.	Es la capacidad que tiene una persona al guiar y orientar a un grupo determinado de personas con objetivos comunes y el bienestar de todos.	La directora. Bueno el distrito la designó.
Segundo	5	Liderazgo es guiar a un grupo de personas	Líder pedagógico, transaccional, autoritario	Liderazgo es orientar a un grupo de personas	Una persona que dirige a un grupo	.
Tutor 10mo	5	Es la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito	Líder democrático, líder pedagógico, líder autocrático	Al conjunto de estrategias efectivas que se ejecutan para impartir la enseñanza de forma correcta y atractiva, de tal modo que se pueda conseguir un avance significativo en el aprendizaje	El líder es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás	La docente Iris Maldonado Por su forma de comunicación y preocupación ante las necesidades de la institución
Tutor 9no	4	Es la acción efectuada por el líder o lideresa	Pedagógico, autocrático, democrático, vertical	El liderazgo del docente dentro y fuera del aula	Una persona, que toma los anhelos, frustraciones, necesidades y los guías para cumplirlos sea parcial o totalmente	La profe Carmen. por cuestionar siempre y no aceptar las cosas como dadas
Sexto	4	trabajar con un equipo respetando la aplicación de valores	Democrático, autocrático, transformador, pedagógico, transaccional	Somos los y las docentes que trabajamos en el aula	Llevar al grupo mediante el diálogo continuo	A la facilitadora de la guía, por su conocimiento, preparación y preocuparse por sus compañeros, alumnos e institución y guiarnos en este tema y ayudarnos siempre cuando se tenga dudas o dificultades.

Año	Durante el taller ¿Había más líderes y lideresas en el grupo? comente cómo los reconoció.	¿La guía y la facilitadora se aseguró que todas las personas del equipo entendieran y participaran en el ejercicio? (Si - No ¿Por qué?)	¿Hubo tiempo para discutir las propuestas? (Si - No ¿Por qué?)	¿Cómo describe el liderazgo que hubo en el equipo?	De algún comentario sobre la utilidad de la guía presentada.
Séptimo	Considero que sí había, ya que todos indicaban que es lo que se debía hacer, pero también colaboraban sin mantenerse al margen de la actividad.	Sí, porque nos hacía participar a todos con nuestras ideas, de las cuales partía para explicar el tema.	El tiempo estaba muy limitado para discutir a profundidad las propuestas, pero si se las pudo socializar.	Considero que hubo apoyo y participación de todos los integrantes, también respeto y sobre todo colaboración.	Considero que me va a servir en las clases cuando quiera enseñar a mis estudiantes a como ser un líder.
Cuarto	Dentro del grupo no hubo más líderes.	Hubo la participación de todos con las actividades propuestas por la facilitadora	Si hubo tiempo para discutir porque permitieron expresar las vivencias de cada docente de acuerdo a su aula de trabajo.	Considero que no hubo liderazgo en el equipo.	La guía presentada fue un buen material informativo.
Ingles	Por su habilidad de pensar, expresarse, desenvolverse.	Si	Si	El liderazgo estuvo acompañado de la colaboración, comunicación e intercambio de ideas.	Permite reflexionar sobre la importancia del liderazgo pedagógico.
Quinto	líderes	SI	Si, porque el tema en si es de mucho interés	Muy bueno porque cada quien puso su parte para la realización de los trabajos.	La Guía es una herramienta para facilitar al profesor el proceso de enseñanza y aprendizaje
Tercero	Durante el taller si aparecieron líderes y lideresas con sus propias características de acuerdo con los tipos de líderes.	La facilitadora si se preocupó de que todas personas entendieran pues propicio a la participación	si se dio el tiempo para hacer comentarios llevando a la discusión del tema	El liderazgo se dio pues preguntaba las experiencias de cada una de los participantes, además se opinaba cada persona	La guía nos ayuda para recordar los temas presentados, pues es de gran ayuda
Primero	Si. Por su capacidad de empatía	Si porque domino el tema	Si porque hubo la participación de todos	Porque siempre hay un consenso respetando las opiniones d ellos demás	Tiene la información necesaria para su socialización
Tutor 8vo	Le reconocimos porque permitieron la participación de todos y están prestos a escuchar y poner en práctica todo su ideal del grupo	Si porque tenía bien identificados cada tema con su respectivo ejemplo	Si por cada tema se trataba de adéntranos con preguntas inquietudes	Un liderazgo en equipo	Se lo podría poner en práctica como elemento diferenciador al momento de guiar a los estudiantes

Inici al I - II	Todas hemos participado como lideresas y líderes.	Si. Siempre hubo interacción...	Si. Durante el taller, siempre hubo tiempo para las propuestas.	Se respetó las opiniones, ya que todos participamos.	La verdad no he revisado.
Segundo	Si, por la manera de actuar de cada uno de ellos	Si, porque fue una exposición en la que participaron todos	Si, porque si se llevó a cabo puntos de vista diferentes	Muy exitoso	Nos da a conocer aspectos importantes sobre como ser un buen líder
Tutor 10mo	La facilitadora: Por su forma de llevar la guía y por la participación activa en cada actividad.	Si, porque siempre estaba intenta a que todos participaran y supo resolver las dudas de manera clara y oportuna	Si, ya que el tiempo empleado en la capacitación fue adecuado	Fue un liderazgo participativo y democrático	Es una guía, bastante útil y fácil de comprender
Tutor 9no	Si, por su interés	si	sí, porque debatimos	Bueno	Hace reflexionar sobre nuestra actuación
12	fue de manera voluntaria	La creación de un propósito compartido., El enfoque en el desarrollo de un clima de altas expectativas y una cultura educativa orientada a la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, de forma continua., Dar forma a la estructura de incentivos educativos, a fin de trabajar en conseguir el cumplimiento de los objetivos establecidos, tanto por los líderes como por los estudiantes o seguidores., Ser una presencia visible en los centros de enseñanza, modelando los valores que se están promoviendo en el establecimiento.	porque somos docentes	si	Si