

El Liderazgo Docente en las Unidades Educativas Ecuatorianas

Milton Euclides Condoy Machuca¹

miltoncondoy.est@umecit.edu.pa

<https://orcid.org/0009-0002-6393-7573>

Universidad Metropolitana de Ciencia y
Tecnología UMECIT
Panamá

Tukup Tito Chumpik Wampash

titochumpik.est@umecit.edu.pa

<https://orcid.org/0009-0005-4418-2947>

Universidad Metropolitana de Ciencia y
Tecnología UMECIT
Panamá

Juan Kleiner Guzmán Cruz

juanguzman.est@umecit.edu.pa

<https://orcid.org/0000-0002-2101-0932>

Universidad Metropolitana de Ciencia y
Tecnología UMECIT
Panamá

RESUMEN

El presente artículo se enfocó en el análisis y la revisión del “Liderazgo Docente en las Unidades Educativas Ecuatorianas”. Debido a los cambios constantes que sufre la sociedad producto de los avances económicos, políticos y tecnológicos, se ve la necesidad de fomentar un tipo de docentes que respondan a estas necesidades que demanda la sociedad. Los docentes del siglo XXI logran los propósitos educativos desde la colaboración y la comunicación, siempre y cuando se les designe de acuerdo a su perfil. El estudio se aborda desde la investigación analítica documental y bibliográfica descriptiva. Esta metodología nos permitirá indagar información adecuada en la construcción de la parte teórica, así como también el uso de sitios de publicaciones científicas de buen renombre. Tras el análisis y la revisión de los referentes teóricos se encontró que el liderazgo docente es esencial en el desempeño del proceso de formación. Se concluye tras el análisis documental que el liderazgo docente es fundamental en los procesos de enseñanza-aprendizaje en las Unidades Educativas del Ecuador.

Palabras clave: liderazgo docente; unidades educativas; enseñanza y aprendizaje

¹ Autor principal

Correspondencia: miltoncondoy.est@umecit.edu.pa

Teacher Leadership in Ecuadorian Educational Units

ABSTRACT

This article focused on the analysis and review of “Teaching Leadership in Ecuadorian Educational Units.” Due to the constant changes that society suffers as a result of economic, political and technological advances, there is a need to promote a type of teacher who responds to these needs that society demands. Teachers of the 21st century achieve educational purposes through collaboration and communication, as long as they are designated according to their profile. The study is approached from documentary analytical and descriptive bibliographic research. This methodology will allow us to investigate appropriate information in the construction of the theoretical part, as well as the use of well-known scientific publication sites. After the analysis and review of the theoretical references, it was found that teacher leadership is essential in the performance of the training process. It is concluded after the documentary analysis that teaching leadership is fundamental in the teaching-learning processes in the Educational Units of Ecuador.

Keywords: teacher leadership; educational units; teaching and learning

Artículo recibido 03 noviembre 2023
Aceptado para publicación: 10 diciembre 2023

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se enfoca en el panorama del liderazgo docente en las unidades educativas ecuatorianas, la educación es, ha sido y será un tema de debate recurrente para toda la sociedad ya que tiene incidencia directa en sus estructuras. También es cierto, que debido a su importancia constantemente se está buscando generar políticas educativas que maximicen su eficiencia en todos los procesos de formación, aunque no siempre suele darse como se lo espera. Como ya es de nuestro conocimiento, la eficacia del proceso recae en los actores educativos en especial el trabajo docente, ser docente implica un sin número de ocupaciones que no solo tiene que ver en función con el campo pedagógico o la instrucción, sino que también se orienta a la acción humana y social.

La eficiencia docente no solo se visualiza desde el desempeño profesional, también es relevante su personalidad y es lo que define sus actitudes y tipo de liderazgo que asume dentro de sus funciones docentes. Ante las inminentes y abruptas transformaciones la escuela y muy en especial los educadores han tenido que cambiar y adaptarse a las nuevas demandas y exigencias sociales, lo que ha impactado directamente en la forma de concebir a la educación. Por ello, es importante enfocarnos en sobre como los nuevos contextos afectan o no al liderazgo docente, entendiendo que esta capacidad es fundamental cuando se afrontan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La relación entre el liderazgo docente y la calidad educativa es de amplio consenso en la literatura educativa internacional, donde se establecen estas relaciones significativas (OCDE, 2012). Por lo que es importante abordar esta temática desde los contextos educativos ecuatorianos, desde la propia experiencia sabemos que el liderazgo docente es un medio eficaz para mejorar la educación, por lo que es relevante conocer y comprender en como un docente asume un cargo como líder y saber ser un buen docente. Bernal e Ibarrola (2014) señalan que esta relevancia parte del hecho de que el liderazgo docente exige de responsabilidad y rendimiento, por lo que es necesario fomentar la ejecución de estructuras que propicien un liderazgo efectivo en el momento de promover y aplicar los proyectos educativos en los salones escolares.

Con este trabajo nos proponemos brindar información relevante, que surge de la consulta de varias fuentes de información bibliográfica se mayor relevancia sobre el tema de liderazgo docente en las unidades educativas del Ecuador, sin embargo, es menester aclarar que las fuentes consultadas en el país

sean empíricas o teóricas son sumamente escasas, es así que se recurre a información complementaria externa, de manera que permita consolidar los conocimientos necesarios para abordar el estudio. Frente a este hecho, se plantea delimitar el concepto del liderazgo docente, las características de liderazgo que ejercen, su perfil profesional y establecer el interés expuestos en investigaciones realizadas sobre el liderazgo docente y, por último, se expresan algunas reflexiones sobre la manera de cómo se deben orientar las futuras investigaciones en torno al tema.

La información que permite delinear la estructura de este trabajo se sustenta en estudios previos, como por ejemplo los expuestos por Bernal e Ibarrola (2014) cuyo tema de estudio es “Liderazgo del profesor” El objetivo básico de la gestión educativa, donde se destaca la importancia del liderazgo docente como aspecto fundamental dentro del proceso de calidad educativa. Araujo (2019) cuyo trabajo lleva por tema “Liderazgo docente para el desarrollo del pensamiento creativo”, aquí se destaca la importancia del liderazgo docente en el desarrollo de habilidades específicas en los alumnos (pensamiento creativo) y que ese liderazgo se sustenta en procesos formativos basados en comunidades de aprendizaje y fundamentado en la interactividad y el trabajo cooperativo. Entre otros.

Nuestro trabajo busca aportar con nuevos conocimientos teóricos que complementen a los ya desarrollados, pero desde un contexto basado netamente en la realidad ecuatoriana que por tradición tiene una educación tradicional, un currículo descontextualizado, aunque flexible y políticas educativas que no promueven el liderazgo docente. El docente ecuatoriano se enfrenta a una sociedad mediatizada por las TIC y que a más de ser multicultural y étnica se encuentra desestructurada por políticas antisociales y una profunda decadencia de valores, lo que le exige de una reestructuración y estructuración contante de su práctica profesional, por tal razón es importante que se busque desarrollar o consolidar las competencias de liderazgo del docente.

METODOLOGÍA

El presente artículo que lleva por nombre “Liderazgo docente en las unidades educativas ecuatorianas” está abordado desde la revisión documental es una técnica que permite la identificación, análisis y recogida de información sobre el objeto de estudio. Permite conocer “las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de

partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación” (Valencia, s/f).

Esta información se basa en datos empíricos sobre objetos o fenómenos ya investigados y que se plasman en sus correspondientes informes. Tras la selección del tema se procedió a hacer un arqueo de selección de fuentes y para hacerlo se recurrió a criterios de la variable de estudio como el liderazgo, el argumento y la temporalidad en las fuentes de estudio, este arqueo se lo hizo a través de investigaciones documentales en las diferentes plataformas de publicación científica de alto prestigio como Scielo, Redalyc, Research Gate, Google Académico, Repositorios Universitarios, Ciencia Latina, etc.

Seleccionada la bibliografía especializada se procedió a hacer una revisión de fuentes más profunda a fin de filtrar el contenido que sea útil y descartar aquel que no fue de relevancia o que no estuvo en consonancia con nuestro punto de vista en específico y se termina incorporando bibliografía complementaria. Luego se procedió a cotejar o relacionar la información, es decir, se hizo una revisión más profunda y minuciosa de los contenidos seleccionados, tomando citas textuales que nos permitieron cartografiar los argumentos que sustentan al estudio. Por último, se hizo la interpretación de la información, desde lo dicho por otros, esta interpretación permite la construcción del referente teórico, desde nuestra propia visión.

Todo este proceso de construcción también se lo abordó desde una estructura de investigación analítica documental y bibliográfica descriptiva. La investigación analítica documental se focaliza en el análisis de contenidos, pero en contextos determinados a los que el autor refiere y la información que se recupera depende de la calificación, inteligencia y creatividad de quien hace el análisis (Dulzaides y Molina, 2004). Esta premisa posibilita la investigación del tema desde sus componentes constitutivos, dando paso al establecimiento de las relaciones lógicas en los contenidos y con ello, la profundización del estudio y la comprensión general del tema desde nuestros puntos de vista.

Por otro lado, la descripción bibliográfica permite describir las características más importantes de la bibliografía consultada, además de ayudarnos a percibir los detalles de aquello que al principio no nos dimos cuenta. La descripción en términos generales se relaciona más con la investigación cuantitativa pero también se puede adaptar a estudios interpretativos, frente a este hecho Guevara et al. (2020) citados por Valle (2022) señalan que “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a

conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 15). En fin, con la revisión documental se pudo obtener información en base a procesos rigurosos en el cual se puso en juego procesos cognitivos complejos para unificar, simplificar y sintetizar desde los procesos analíticos y descriptivos, necesarios para la producción de nuevas fuentes de información, las mismas que servirán de nexo entre la información consultada y la original o creada.

DESARROLLO

El docente ecuatoriano

Para convertirse en un docente en Ecuador los estudiantes deben completar un riguroso sistema de estudio, los que logran terminar sus estudios suelen obtener un título en educación, con especialidad en un área para los niveles de educación básica superior y bachillerato o general para educación básica y en las universidades los postgrado Esto garantiza que posean una base sólida de conocimientos en su campo de especialización, además, de recibir formación práctica por medio de pasantías docentes en instituciones educativas con la finalidad de adquirir experiencia.

Además, para garantizar una educación de calidad, el gobierno ecuatoriano ha implementado desde el 2012 los estándares de calidad educativa, de entre ellos los “estándares de desempeño profesional docente” a fin de garantizar la calidad educativa. Estas directrices tienen como objetivo garantizar que los docentes cumplan con estándares específicos de competencia y profesionalismo. Dichos requisitos “establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad” (MINEDUC, 2012, p. 10).

En su práctica docente emplea una variedad de métodos y enfoques de enseñanza para atender las necesidades didácticas de sus estudiantes, de entre las estrategias de mayor uso están las conferencias tradicionales, discusiones grupales, proyectos colaborativos y actividades prácticas y en menor medida las tecnologías digitales y multimedia. Es decir, el profesor usa aún el método tradicional dogmático, el alumno es pasivos y el dogma, lo que el docente y el libro transmite (Ochoa, 2017). Sin embargo, los docentes ecuatorianos no siguen un enfoque de enseñanza único, pues, cada profesor posee su propio estilo y lo adapta de acuerdo a las necesidades de enseñanza.

A pesar de todo, para López (2022) los docentes ecuatorianos han transcurrido de la enseñanza tradicional, ha una constructivista y actualmente a una tecnológica, en todo este proceso pone en marcha conocimientos, su disposición al cambio y el deseo de aprender continuamente. En este sentido, Cruz, Céspedes y Caicedo (2021) señalan que, en este proceso de transición, se han propuesto políticas integrales que han intentado perfeccionar la formación y la práctica docente como condición indispensable para responder a los nuevos desafíos.

A pesar del esfuerzo que hacen algunos docentes por mejorar su práctica profesional, los factores externos e internos limitan su accionar ya que impactan directamente en la motivación, el compromiso y la calidad del aprendizaje. Estos factores se asocian con la “inadecuada infraestructura escolar; relaciones de trabajo conflictivas e impositivas, poco o ningún reconocimiento al trabajo, espacios de poder para la toma decisiones que limita la participación de los docentes (Morales y Palacios, 2017, p. 221).

Los docentes ecuatorianos afrontan este desafío, creando entornos de aprendizaje equitativo, inclusivo y comunicativo ya que son mentores y modelos a seguir, ante la inequidad propician espacios colaborativos, fomentando la creatividad y promoviendo el crecimiento personal. Entiende la necesidad de formar comunidades informadas, con habilidades y competencias para establecer relaciones efectivas y comprometidas con su comunidad y saben que una comunidad educativa bien consolidada es vital para el progreso de la educación.

El Concepto de Liderazgo Docente

El liderazgo se enfoca en la capacidad que tienen los directivos para gestionar o dirigir y el docente es una pieza clave. Bravo (2021) señala que el liderazgo educativo se asocia al desarrollo de ciertas acciones y comportamientos y de cómo estos influyen en las actitudes de los demás. Por otro lado, el liderazgo docente refiere a la competencia de los profesionales en influir y guiar a sus alumnos, colegas y comunidad en general. Un docente eficaz con su formación provee oportunidades de aprendizaje para todos (MINEDUC, 2012). Entonces, el papel del docente como líder va más allá del salón de clases, se traslada a la escuela y a la comunidad en general.

Bolívar (2014) señala que, un docente líder a más de potenciar las habilidades profesionales, refuerza sus aprendizajes a través de entornos interactivos y significativos para aplicarlos en sus contextos y

espacios laborales, reforzando su práctica y su modo de pensar su práctica. Por otro lado, Riascos y Becerril (2021) señala que los docentes líderes logran captar las expectativas escolares de sus alumnos y motivarlos, efectivizan los procesos desde la consecución óptima de resultados escolares y la independencia de sus alumnos y que a pesar de las inclemencias que viven sus alumnos dentro de sus propios contextos, les despiertan el deseo de alcanzar sus metas.

Los líderes docentes demuestran capacidad para motivar y guiar a los alumnos, desarrollan en ellos habilidades y competencias que les permitan alcanzar su máximo potencial académico y personal. Desde nuestra perspectiva, se debe trabajar, en las siguientes dimensiones de liderazgo.

Liderazgo instruccional docente

El liderazgo instruccional docente se refiere al proceso de facilitar y guiar la instrucción de los estudiantes a través de prácticas pedagógicas efectivas que, van más allá de la mera entrega de contenidos, enfocándose en el diseño y aplicación de estrategias de enseñanza. En este sentido, son prácticas específicas y dinámicas que ayudan en la estabilidad, la dinámica, la calidad y el mejoramiento de los logros de aprendizaje (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008; Hallinger y Murphy, 1985; Marzano, Waters y Brian, 2005; Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006 citados por F, romm, o Ibrich y Volante, 2015).

El líder instruccional impacta significativamente en el mejoramiento académico, porque, motiva y compromete a los estudiantes, establece altas expectativas, da apoyo individualizado y promueve una cultura de aprendizaje positiva y colaborativa en el aula. Se caracterizan por el dominio de conocimientos pedagógicos y didácticos, habilidades de comunicación efectiva, la capacidad para empoderar e inspirar a otros, el pensamiento innovador y la capacidad para poder tomar decisiones efectivas e informadas.

Sus estrategias se basan en prácticas que contribuyen al éxito en los estudios de los alumnos, modelan buenas prácticas de enseñanza, fomentan la colaboración y el trabajo en equipo, promueven la mejora continua, propician apoyo y retroalimentación efectiva y constructiva, establecen metas claras y realizan seguimiento de su progreso en colaboración con sus colegas. Entonces, en el liderazgo instruccional los docentes centran sus esfuerzos en la optimización de las prácticas y de los procesos de enseñanza y aprendizaje a fin de alcanzar los objetivos educativos (Pérez, 2017).

A pesar de los beneficios asociados con el liderazgo instruccional docente, existen algunos desafíos que deben abordarse como la falta de tiempo por sus múltiples responsabilidades, el desafiante equilibrio entre la administración escolar y el liderazgo instruccional, la tolerancia al cambio, la falta de recursos financieros y materiales que puede ser un obstáculo para el desarrollo de prácticas instruccionales efectivas.

El liderazgo distributivo docente

El liderazgo distributivo, es un enfoque innovador que tiene como objetivo mejorar la enseñanza y los resultados académicos a través de prácticas compartidas. Bolívar, López y Murillo (2013) citados por Balduzzi (2015) refiere a que, es una red de interacción entre los roles y responsabilidades dentro de la organización educativa. Esta colaboración se da entre docentes lo que facilita la resolución de problemas y las prácticas de instrucción. En fin, su trabajo se enmarca en la colaboración, la toma de decisiones compartidas, el empoderamiento y la confianza entre los docentes.

Frente al liderazgo distributivo la UNIR (2020) señala que es la capacidad que tiene el docente de convertir su aula en un equipo dinámico donde cada uno de sus alumnos cumplen con sus roles desde sus propias percepciones, distribuyendo tareas de acuerdo a sus habilidades y aptitudes. Por ello, Waters y Grubb (2004) citados por el MINEDUC (2019) señalan que para alcanzar una transformación en la educación es necesario la participación de todos los actores de la comunidad educativa.

Este modelo de liderazgo docente, trae consigo beneficios como el desarrollo profesional colaborativa, el empoderamiento y sentido de propiedad, mejoran el rendimiento académico los estudiantes, instrucción individualizada y un entorno de aprendizaje atractivo. Se implementa gracias a la construcción de una cultura colaborativa, de empoderamiento docente sobre sus roles y responsabilidades de liderazgo, la promoción de la toma de decisiones compartida con lo que se garantiza la propiedad compartida y la responsabilidad colectiva.

Los desafíos que estos líderes afrontan son: las limitaciones de tiempo frente a la planificación, los debates y la implementación colaborativos de los planes de instrucción. Resistencia al cambio frente al desarrollo y actualización profesional. Generar confianza y colaboración efectiva a través de actividades de formación de equipos, la observación entre pares y fomentar la resolución colectiva de problemas para fortalecer las relaciones.

Liderazgo pedagógico

Este liderazgo es crucial en cualquier campo, incluida la educación y en este contexto refiere a la práctica de liderar y orientar procesos educativos para crear un entorno de aprendizaje óptimo, mejorar las destrezas de enseñanza y maximizar el rendimiento de los estudiantes. Según Saavedra (2018) citado por Vásquez, Vásquez, Vásquez, Carranza y Terry (2021) quien hace una definición del liderazgo pedagógico de los directores que coincide con la del docente, permitiendo concatenar este acierto como la capacidad del docente de influir en los aprendizajes aplicando estrategias didácticas que mejore el rendimiento de los estudiantes.

Estos líderes pueden presentar características como el de tener conocimientos de instrucción, habilidades de comunicación efectiva, pensamiento visionario, empatía, habilidades de motivación y un compromiso con el aprendizaje permanente. Poseen un conocimiento profundo de las teorías, tendencias e investigaciones educativas para guiar su toma de decisiones y apoyar a los docentes en la implementación de métodos de enseñanza innovadores.

Corbella (2013) citada por Gonzales, Palomares, López y Gento (2019) señala que los docentes deben articular todas sus actividades para ponerlas en práctica y así cumplir con las metas educativas de su institución. Mientras que Sammons, Gu y Day y Ko (2011), Horn y Marfán (2010), y Leithwood y Jantzi (2009) citados por Medina y Gómez (2014) señalan que este liderazgo se profundiza aún más cuando se trabaja con otros líderes escolares, sus compañeros de labor y su comunidad, garantizando de esta manera, la mejora en los resultados académicos, la calidad de la enseñanza y con ello, el de la educación.

Como podemos notar, estos líderes tienen varias funciones y responsabilidades como colaborar con sus pares en el desarrollo del plan de estudios, realizar observaciones de aula, brindar comentarios constructivos, fomentar una cultura escolar positiva e inclusiva y promover el adecuado manejo de la instrucción basada en datos empíricos. Enfrentan desafíos como los avances tecnológicos, limitaciones de tiempo, de recursos limitados y presiones políticas, estos desafíos pueden ser superados desde la adopción de un liderazgo compartido y distribuido.

Liderar desde los valores

Estos líderes, deben ser modelos de integridad y ética, practican valores como el respeto, la justicia y la equidad en sus acciones, demuestran empatía y comprensión hacia los estudiantes y familias y crean ambientes inclusivos y favorables para el aprendizaje. Cadavid (2015) citado por Castillo, Pastrán y Mendoza (2021) señala que un líder ético toma en cuenta a todos sus colaboradores, toma patrones de conducta moral inspirado en los valores de manera que refleje una genuina vocación de servicio y que sus actos sean congruentes de manera que inspire la confianza y promuevan el cambio desde la participación.

Perrera (2021) señala que el docente que vive los valores deja de lado sus intereses personales, democratiza su práctica, es honesto, transparente, le gusta la interacción con su comunidad, acepta sus errores y desaciertos a fin de mantener una sana convivencia. Por lo tanto, la puesta en marcha de los fines y las metas educativas están sujetas a la acción del docente y pierden su sentido si no se sustentan en los valores, educar en valores permite estimar el desarrollo de conocimientos, capacidades y actitudes para una convivencia sana y efectiva (Ochoa y Peiró, 2012).

Lidera desde lo valores, invita a los docentes a tomar comportamientos observables, es decir, que exista una congruencia entre lo que habla y hace, esto es importante porque para muchos alumnos los docentes son modelos a seguir. Debe entender y hacer entender que los conocimientos son necesarios para conocer una realidad objetiva que, son importantes para el progreso de los pueblos y que deben ser utilizados para el servicio. Debe constituir al ser humano como ser que merece ser dignificado por encima del capital y de sus formas de interpretación y manipulación social.

Desempeño profesional docente y liderazgo

El desempeño profesional y el liderazgo son dos conceptos que se relacionan y que tienen gran impacto en la calidad de la educación y el cumplimiento de los objetivos educativos, pues, un docente eficaz tiene habilidades pedagógicas y de liderazgo para trabajar en equipo y causar un impacto significativo en sus compañeros y estudiantes, fomentando de esta manera una esfera de trabajo positivo e innovador. El MINEDUC (2011) señala que en su desempeño los maestros preparan a sus alumnos para la vida y su desenvolvimiento en entornos laborales y sociales recursos que les permitirá alcanzar un nivel de vida digna. Su desempeño tiene impacto significativo en los procesos de formación de los estudiantes,

pero no son decisivos ya que dependen de otros factores relacionados a sus educandos. El buen desempeño del docente ecuatoriano no solo se mide en el nivel de aprendizaje que ha alcanzado un estudiante sino también en su preparación, en sus prácticas didácticas y en su relación con su comunidad educativa.

García (s/f) considera que un docente líder trae consigo un sinnúmero de capacidades cognitivas, afectivas y sociales que lo habilitan para el ejercicio de su profesión, pero esto, no garantiza que sea efectivo, diferente o auténtico. Un docente es efectivo, en la medida que influye positivamente en sus alumnos, rompiendo toda acción tradicionalista que se suele ver como normal. Toledo (2020) señala que la labor educativa en la escuela está fuertemente condicionada por la acción del docente. Por ello, es importante el desarrollo y su desempeño profesional y que junto a las buenas prácticas de liderazgo consolidan sus acciones educativas integradoras.

El desempeño profesional docente, en sí, refiere a la competencia y habilidades que los maestros demuestran en su práctica pedagógica, mientras que, el liderazgo influye en su práctica, el avance académico, la consecución de logros y en la generación de ambientes de trabajo asertivo y afectivo. Por lo tanto, se recalca la importancia de promover un liderazgo efectivo mejorando el progreso profesional continuo desde la dirección escolar. La eficacia del liderazgo no solo depende de los dotes personales sino en gran medida del grado de preparación y de actualización que haya tenido durante su carrera.

Puntos de interés en el estudio sobre el liderazgo docente

Como hemos escrito anteriormente, no se puede desprender al liderazgo de las prácticas profesionales de los docentes, para que una instrucción en el aula sea llevada con éxito se necesita de por lo menos un mínimo de la personalidad del docente, pues sus acciones repercuten directamente en las formas de los alumnos. No hay que olvidar, que, aunque la literatura pedagógica ponga a los educandos como el centro de una acción educativa, nada se podrá hacer si los docentes carecen de dotes de liderazgo y de conocimiento pedagógico, entonces, la labor del docente, es también predominante en la instrucción. Frente a esta situación Frost y Harris (2003), Robinson (2010) citados por Bernal e Ibarrola (2021) señalan que es importante destacar algunos aspectos observados en los docentes como:

La Concepción de la Enseñanza que tiene el Docente

El concepto de enseñanza que tiene un maestro impacta significativamente en sus prácticas, enfoques e interacciones de instrucción con sus estudiantes, se fundamenta en sus creencias, ideas y comprensión sobre la naturaleza y el propósito del proceso educativo y se enfoca en las funciones que deben desempeñar los maestros, los estudiantes, sus planes de estudios y los objetivos que persigue. Mendoza, Flores, Revilla, Cejas y Navarro (2020) señalan que estas reflexiones convergen en las prácticas pedagógicas encaminadas a transformar la manera de ver y hacer educación, estas deberán potenciar la libre actuación, la discusión el diálogo y la reflexión de los saberes, en este sentido, las concepciones son dinámicas y susceptibles al cambio.

Después de la presentación y aplicación de los estándares de calidad de la educación nos enfatizamos en los estándares de desempeño profesional docente no se ha podido detectar la eficacia del programa debido a la falta de las evaluaciones educativas (docentes, alumnos) ya que el proceso fue descontinuado por los dos últimos periodos presidenciales no por falta de derechos, lugares de trabajo y horas de trabajo que proponen grupos politizados como la UNE (Unión Nacional de Educadores). Ante la influencia de esta organización que es la más representativa en el país, los docentes actualmente perciben su trabajo como una profesión de escritorio a la que tiene que dedicar mucho tiempo en la preparación de sus clases (Barrera, Barragán y Ortega, 2017).

A más de lo expuesto, existen otros factores que moldean la concepción que tienen los docentes sobre la enseñanza como las experiencias personales, los antecedentes culturales, filosofía educativa y actividades de desarrollo profesional. Este tipo de concepciones también inciden en la formación y rol del alumno, por ejemplo, si un docente es tradicionalista el rol del estudiante es pasivo, pero, en las concepciones contemporáneas el rol del estudiante es activo (creador de su propio conocimiento) y para consolidarlo el docente debe fomentar el desarrollo del pensamiento crítico, la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y cooperativo y la exploración independiente.

La concepción sobre la enseñanza del docente depende mucho de su desarrollo profesional ya que puede determinar la manera de selección, organización e impartición de los planes de estudios e influye también en los objetivos educativos, por lo que es importante que los docentes fundamenten y consoliden su percepción. Merchie et al. (2018) citado por Jaramillo (2021) quien señala que, para

consolidar la formación docente las universidades deben planificar estrategias que permitan el fortalecimiento de conocimientos, competencias y habilidades para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Su competencia emocional

La competencia emocional del profesor ha sido un área descuidada y refiere a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones y la de los demás, a fin de crear ambientes de aprendizaje afectivo y efectivo. Implica la habilidad de expresar y regular las emociones de manera adecuada, tanto verbal como no verbalmente, lo que permite establecer una conexión emocional con los estudiantes.

Pero, el trabajo extenuante, la acumulación de estrés y los problemas personales puede afectar el estado emocional del docente, alterando su capacidad de establecer relaciones efectivas y afectivas con los demás miembros de su comunidad, lo que al final repercute en la eficacia educativa (Calderón, 2023).

Ante esta situación, es menester que el Ministerio de Educación desarrolle estrategias que prevengan y mitiguen el desequilibrio emocional- biopsicosocial de los docentes brindando asistencia a los docentes que padezcan de problemas relacionados a la competencia socio afectiva.

Jaramillo (2019) señala que el equilibrio emocional es el eje principal en el trabajo de aula pues una enseñanza que se basa en emociones positivas efectiviza los aprendizajes significativos y fomenta la autorregulación emocional del docente, siendo esta una característica del docente ecuatoriano pero que, debe ser promovida e impulsada en todo el sistema. En este sentido, Sánchez (2011) señala que la educación emocional practicada por el docente se refleja en los conocimientos sobre las propias emociones que los alumnos tienen de sí mismo, lo que les permite adquirir un cierto grado de capacidad para su autorregulación.

La competencia emocional del profesor se traduce en que los estudiantes se encuentren bien emocionalmente, favoreciendo ambientes de aprendizaje seguro, con mejor motivación y el compromiso de fortalecer las relaciones entre profesor-estudiante. Este tipo de competencia no es algo innato del profesor, sino una habilidad que se puede fortalecer y mejorar con el paso del tiempo, pero para hacerlo se debe practicar el autoconocimiento o desarrollo de su propia conciencia emocional.

Su Percepción acerca del clima Socioemocional del Centro Educativo

Borja (2022) señala que el rol del docente en la creación de ambientes socioemocionales es fundamental

para los procesos de aprendizaje por ello, los docentes perciben que es necesario crear vínculos de afecto, de empatía y de escucha activa a fin de que los educandos movilicen sus propias emociones. Pero, para M^a José GR (2023) nada de esto puede darse si primero los docentes no entienden y comprenden sus emociones, por lo que, es importante prestar atención a nuestro yo, tomar decisiones acertadas ante los cambios de estado y enarbolar la empatía.

Un clima socioemocional positivo es esencial para fomentar el bienestar general, las relaciones sociales, la promoción de la salud mental, las relaciones y la motivación en los estudiantes. Existen varios factores que contribuye en la percepción de los profesores sobre el clima socioemocional como la administración escolar, el comportamiento de los estudiantes y la colaboración de los padres. Las buenas prácticas socioemocionales favorecen la relación entre profesor-alumno en base a la confianza, el respeto y el apoyo, donde, la gestión del aula se ve favorecida a la hora de establecer reglas, rutinas y expectativas mutuas.

La percepción de los docentes sobre el clima socioemocional es fundamental para dar forma y mantener un ambiente positivo con los administradores escolares, los estudiantes y los padres de familia, lo que mejora el impacto en las prácticas docentes. Al comprender estas percepciones, las instituciones educativas pueden implementar estrategias efectivas para mejorar el clima socioemocional, beneficiando en última instancia el bienestar general, las relaciones y el éxito escolares de los estudiantes.

Algunos focos de atención para futuras investigaciones sobre el liderazgo docente ecuatoriano

El liderazgo juega un papel crucial en el éxito de cualquier sistema educativo. En Ecuador, como en muchos otros países, la labor de los docentes es vital para formar a las generaciones futuras. Sin embargo, es necesario realizar investigaciones y análisis continuos para comprender los diversos aspectos del liderazgo educativo e identificar áreas que requieren mejora. Por tal razón, en este punto proponemos los focos de atención más relevantes para futuras investigaciones.

- El efecto de los modelos de liderazgo en el desempeño docente
- Programas y capacitación de desarrollo de liderazgo
- El papel del liderazgo distribuido en la mejora escolar
- Examinar la coherencia entre el liderazgo docente y los resultados académico

- El dominio de la cultura y el contexto escolar en el liderazgo docente
- Investigación del papel de la tecnología en el liderazgo docente

De lo expuesto resulta importante agregar otras propuestas como:

- a. Un liderazgo inclusivo para las escuelas ante una marcada exclusión e injusticia social en las instituciones educativas actuales (Ryan, 2016).
- b. El liderazgo escolar efectivo como el modelo de dirección escolar y gestión educativa en la nueva escuela (Contreras, 2016).

La relevancia de estos focos y de las futuras investigaciones que se deriven de ellos, tienen como propósito la investigación y el desarrollo de nueva información para el mejoramiento de las prácticas docentes y la mejorar la calidad educativa ecuatoriana. Orientarnos hacia las nuevas formas de ejercer el liderazgo permite la promoción de estrategias efectivas que fomenten el crecimiento profesional docentes. El desarrollo de nuevos programas de capacitación contribuirá a perfeccionar la calidad de la formación en liderazgo y proporcionaría recomendaciones basadas en evidencia para el futuro desarrollo curricular.

Macías y Ramírez (2015) y Arcía-Arauz (2016) citados por Narváz (2019) señalan que es importante sustituir el liderazgo tradicional por uno de tipo colaborativo y comunicativo donde, participen todos los miembros de la comunidad educativa tanto en los ámbitos pedagógicos y sociales. Esta nueva forma de ejercer el liderazgo trae consigo la eficacia en la toma de decisiones, el perfeccionamiento de la calidad educativa y el éxito de los procesos educativos dentro del sistema nacional de educación.

Por otro lado, al hacer un estudio sobre el liderazgo distribuido puede ofrecer información valiosa para mejorar las prácticas educativas y la formulación de políticas en Ecuador, así mismo al hacer investigación sobre la conexión entre el liderazgo docente y los rendimientos académicos de los estudiantes se puede encontrar y definir sustentos pedagógicos para que los formuladores de políticas y los líderes educativos pueden identificar estrategias efectivas para mejorar los resultados educativos en las escuelas ecuatorianas. Por último, la investigación del papel de la tecnología en el liderazgo docente permite la identificación de enfoques novedosos que apoyan el crecimiento del liderazgo docente en un mundo impulsado por la tecnología.

Delgado, Viej6, Galarza, Luj6n y Parrales (2023) se6alan que, en la construcci6n de un liderazgo docente s6lido debe participar toda la comunidad educativa a fin de mejorar la gesti6n de aula, su desarrollo es esencial para su crecimiento profesional e institucional, pues el apoyo de la comunidad y su preparaci6n dar6 paso al logro de aprendizajes significativo. Desde el 6mbito institucional y gubernamental es necesario el apoyo en la obtenci6n de los recursos y materiales educativos, dotar de una infraestructura adecuada, potenciar las habilidades profesionales, aseguramiento laboral y condiciones econ6micas justas sin lugar a duda consolida el liderazgo.

El porvenir de la educaci6n ecuatoriana depende de la investigaci6n y el an6lisis continuo del liderazgo docente. Al explorar temas como el impacto de los modelos de liderazgo, los programas de desarrollo del liderazgo, el liderazgo distribuido, los resultados entre docentes y estudiantes, la cultura escolar y la integraci6n de la tecnolog6a, podemos identificar estrategias y pr6cticas efectivas para fomentar la excelencia educativa. Es crucial priorizar estos puntos focales para futuras investigaciones para de esta manera fortalecer la capacidad de liderazgo de los docentes ecuatorianos y garantizar el 6xito del sistema educativo en los pr6ximos a6os.

CONCLUSIONES

La educaci6n desempe6a un papel decisivo en el crecimiento de un pa6s, y un buen liderazgo docente es la pieza clave para garantizar un desarrollo eficiente en los establecimientos educativos. En Ecuador, el liderazgo docente se ha convertido en un tema de creciente inter6s debido a la necesidad de mejorar la educaci6n y promover el 6xito acad6mico de los estudiantes. La formaci6n acad6mica es un factor primordial del liderazgo docente en las unidades todas educativas.

Tambi6n se puede observar, el poco inter6s y el desconocimiento que tienen los docentes con relaci6n al liderazgo, ya que ellos consideran que el liderazgo es un tema que solo debe interesar a las autoridades de la Instituci6n, lo cual deja a los docentes caer en un pensamiento tradicionalista que no busca influir, guiar u orientar a los estudiantes, los docentes deben ense6ar la parte te6rica de sus asignaturas y cumplir con las exigencias administrativas, pero pierden recursos muy valiosos que el liderazgo puede aportar a su gesti6n educativa. Por lo tanto, su desempe6o no es el m6s 6ptimo, ya que no se llega a la excelencia, sino al plano de cumplir con lo asignado sin importar la manera en la que se lo haga.

El perfil docente y el liderazgo de los docentes ecuatorianos abarca una combinación de formación académica, competencias técnicas y habilidades personales. La formación académica sólida en educación, pedagogía o disciplinas afines, junto con competencias técnicas en áreas como planificación estratégica y gestión del currículo, brinda a los docentes los instrumentos necesarios para generar en las instituciones educativas estrategias metodológicas más efectivas. Además, las habilidades personales como la comunicación efectiva, el liderazgo y la solución de dificultades son cruciales para establecer relaciones positivas y fomentar un ambiente escolar productivo. Continuar mejorando el liderazgo docente en Ecuador es esencial para asegurar una educación de calidad.

El liderazgo docente en el Ecuador juega un papel fundamental en la conformación del sistema educativo y asegurando su éxito. Los docentes educativos ecuatorianos poseen características únicas que les permiten abordar los desafíos que enfrenta el país. Mediante la implementación de diversas estrategias, los docentes se esfuerzan por mejorar las prácticas docentes y así poseer un buen liderazgo, crear entornos de aprendizaje inclusivos para mejorar la calidad de la educación. A medida que Ecuador continúa sus esfuerzos para mejorar su sistema educativo, un liderazgo educativo fuerte y efectivo seguirá siendo un factor clave para lograr estos objetivos.

El liderazgo docente influye en el logro de los aprendizajes y en el desarrollo integral de los estudiantes en la educación virtual y a distancia. Tienen como modelo al liderazgo pedagógico, porque está enfocado en la enseñanza aprendizaje, así mismo el modelo transformacional, porque se realiza la mejora continua del aprendizaje y conectivista porque el conocimiento está en las redes y el aprendizaje es la habilidad para construir el saber y navegar. El liderazgo docente es una excelente práctica educativa que permite a los docentes, fortalecer una serie de habilidades necesarias para poder desarrollarse en diferentes ámbitos educativos; donde puedan con autonomía, implementar nuevas acciones y motivar al resto de colegas para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, logrando mejores resultados académicos en los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Araujo, O. (2019). Liderazgo docente para el desarrollo del pensamiento creativo. *Revista de divulgación de experiencias pedagógicas "MAMAKUNA"*, 13, 71-99.

<http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/997/1/Mamakuna%2011%2072-110.pdf>

- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista española de pedagogía*, 260, 141-155.
<https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2015/01/260-08.pdf>
- Barrera, H., Barragán, T. y Ortega, G. (2017). La realidad educativa ecuatoriana desde una perspectiva docente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 75(2), 9-20.
<file:///E:/Mis%20Documentos/Descargas/2629-Texto%20del%20art%C3%ADculo-724-1-10-20171227-1.pdf>
- Bernal, A. e Ibarrola, S. (2014). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-7. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. En J. Ulloa y S. Rodríguez (eds): *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela*. Universidad de Concepción (Chile). RIL editores, pp. 61-103.
https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revisión_internacional
- Borja, M. (2022). Rol del docente en la educación socioemocional: Aspecto clave dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes durante la pandemia. *Revista de Educación "La Casa del Maestro"*, 1(2), 9-14.
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/RVCDM/article/view/4310>
- Bravo, F. (2021). *Liderazgo educativo, su importancia en la administración de la calidad educativa*. Instituto Tecnológico Bolivariano.
<https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/9e9e17f6f84145fc5d33bb93c905f793.pdf>
- Calderón, C. (2023). El fortalecimiento de las competencias socio afectivas de docentes del sistema educativo ecuatoriano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 3431-3443.
<file:///E:/Mis%20Documentos/Descargas/5582-Texto%20del%20art%C3%ADculo-22024-1-10-20230418.pdf>

- Castillo, A., Pastrán, F. y Mendoza, J. (2021). El liderazgo ético del docente universitario en la formación del futuro profesional en el contexto de la sociedad del Siglo XXI. *Revista Andina de Educación* 4(1), 55-64. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ree/article/view/1554/2309>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Universidad Pedagógica de Heidelberg, Heidelberg, Alemania. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>
- Cruz, B., Céspedes, J. y Caicedo, R. (2021). La Profesión Docente y Calidad de la Educación: Desafíos para la Formación del Docente Ecuatoriano. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 9(1), 51-57. https://www.researchgate.net/publication/351295558_La_Profesion_Docente_y_Calidad_de_la_Educacion_Desafios_para_la_Formacion_del_Docente_Ecuatoriano
- Delgado, B., Viejó, J., Galarza, R., Luján, G. y Parrales, A. (2023). Liderazgo docente una propuesta para mejorar la calidad educativa en unidades fiscales, Samborondón – Ecuador 2022. *South Florida Journal of Development*, 3(6), 6443-6468. <file:///E:/Mis%20Documentos/Descargas/008+SFJD.pdf>
- Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), 1-4. <http://eprints.relis.org/5013/1/analisis.pdf>
- Fromm, G., Olbrich, I. & Volante, P. (2015). Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 7 (15), 117-134. <file:///E:/Mis%20Documentos/Descargas/adminpujojs,+Fidelidad+Versi%C3%B3n+Jun+2.pdf>
- García, R. (s/f). *El liderazgo pedagógico del docente en formación de la Universidad Nacional de Educación en la Gestión del Aprendizaje*. UNAE. <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/a7acffd725731416936b2ef522093e72.pdf>
- Gonzales, R., Palomares, A., López, E. y Gento, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: Su dimensión formativa. *Contextos Educativos*, 24, 9-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7114173>

- Jaramillo, A. (2019). *Las emociones en la educación ecuatoriana*. Universidad de Buenos Aires.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2689/1/Las%20emociones%20en%20a%20educaci%C3%B3n%20ecuatoriana.pdf>
- Jaramillo, C. (2021). *Hacia un desarrollo profesional centrado en el docente*. Universidad Simón Bolívar.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8253/1/Jaramillo%20CHacia%20un%20desarrollo%20profesional.pdf>
- López, M. (2022). El docente ecuatoriano que requiere la educación del Siglo XXI. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 22(34), 84-93.
https://www.researchgate.net/publication/359638822_El_docente_ecuatoriano_que_requiere_la_educacion_del_Siglo_XXI
- Mª José GR (2023). *Para enseñar, antes hay que saber. La importancia de la Educación Emocional en los docentes*. Educación 3.0. <https://www.educacionrespuntocero.com/recursos/educacion-emocional-docentes/>
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Formación de Profesora*, 53(1), 91-113.
<file:///C:/Users/Inspeccion/Downloads/DialnetELiderazgoPedagogicoCompetenciasNecesariasParaDes-4776746.pdf>
- Mendoza, D., Flores, E., Revilla, L., Cejas, M. y Navarro, M. (2020). Práctica pedagógica de la educación ecuatoriana en el siglo XXI. *Edetania* 57, 111-141.
<http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/1399/1/437-Texto%20del%20art%c3%adculo-2546-1-10-20200701.pdf>
- MINEDUC (2011). *Estándares de desempeño profesional docente propuesta para la discusión ciudadana*. Quito.
https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Docente_Propedeutico.pdf

- MINEDUC (2012). Estándares de Calidad Educativa. Editogran. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf
- MINEDUC (2019). El liderazgo dialógico como motor de cambio en los centros de educación inicial. Quito. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Septiembre-2019.pdf>
- Morales, E. y Palacios, R. (2017). *Condiciones laborales y de salud de las y los docentes del Ecuador, 2011-2012*. En Ortiz, M., Fabara, E., Villagómez, M, y Hidalgo, L. (Coord.). *La formación y el trabajo docente en el Ecuador (p. 219-254)*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14919/1/La%20formacion%20y%20el%20trabajo%20docente%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- Narvárez, C. (2019). Liderazgo educativo: Teoría e investigación en Ecuador y en el resto del mundo. *Revista Para el Aula – IDEA*, 31, 30-31. https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-07/pea_031_0014.pdf
- OCDE (2012). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012*. Informe español. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y deporte. https://www.oecd-ilibrary.org/education/panorama-de-la-educacion-2012-indicadores-de-la-ocde_eag-2012-es
- Ochoa, A. y Peiró, S. (2012). EL QUEHACER DOCENTE Y LA EDUCACIÓN EN VALORES. Teoría de la Educación. *Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 13(3), 28-4. <https://www.redalyc.org/pdf/2010/201024652002.pdf>
- Ochoa, J. (2017). Los métodos de enseñanza- aprendizaje de los docentes de educación general básica (EGB): un acercamiento desde la experiencia desde las prácticas pre profesionales. *Revista Illari*, (4) 18-22. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/373/1/Revista%20Illari%20N%c2%b04%20-24.pdf>
- Pérez, V. (2017). *Liderazgo pedagógico y transformacional para optimizar el desempeño profesional docente en la institución educativa N° 60050 República de Venezuela de la ciudad de Iquitos-2017*. [Trabajo de maestría]. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. <https://1library.co/document/qo504gky-liderazgo-pedagogico-transformacional-desempeno-profesional-institucion-educativa-republica.html>

- Perrera, I. (2021). *La imposibilidad histórica del enfoque simplista*. En James B. French, y Roula Bachour (eds): *El liderazgo basado en la ética y los valores*. Proyecto de GCHERA. <https://bpb-eu-w2.wpmucdn.com/sites.aub.edu.lb/dist/f/44/files/2019/08/FAFS-3-Ethics-and-Values-based-Leadership-Binder-Spa.pdf>
- Riascos, Hinestroza L. E. y Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y educadores*, 24(2), 243-264. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Ryan, J. (2016). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En Weinstein José (ed.); *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Universidad Diego Portales. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>
- Sánchez, J. (2011). “La competencia emocional en la escuela: una propuesta de organización dimensional y criterial”. *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 25, 79-96. <file:///E:/Mis%20Documentos/Descargas/Dialnet-LaCompetenciaEmocionalEnLaEscuela-3736521.pdf>
- Toledo, A. (2020). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. *Compás Empresarial*, 30(10), 76-99. https://www.researchgate.net/publication/354534246_Liderazgo_Directivo_y_Desempeno_Docente
- UNIR (2020). El liderazgo distribuido en los centros educativos. <https://www.unir.net/educacion/revista/liderazgo-distribuido/>
- Valencia, V. (s/f). Revisión documental en el proceso de investigación. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- Valle, A. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://files.pucp.edu.pe/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- Vásquez, S., Vásquez, L., Vásquez, C., Vásquez, S., Carranza, M. y Terry, O. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. <file:///E:/Mis%20Documentos/Descargas/articulo-no-10.pdf>