



**MAESTRÍA EN DESARROLLO TEMPRANO Y EDUCACIÓN
INFANTIL**

Título:

Estudio descriptivo fenomenológico sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial en la ciudad de Guayaquil

autor

Marylin Matteucci Lozada

guías

Ronald Wilhem, Bernardo Aguilar, Mariana Hi Fong

Agosto 2019

Guayaquil - Ecuador

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Índice

Glosario de abreviaturas y símbolos	6
Agradecimientos	7
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
Revisión de la literatura	15
Desarrollo infantil temprano	15
Atención infantil temprana	17
Habilidades de los directores	18
Calidad en los centros de educación inicial	19
Liderazgo	22
Perfil de un líder	22
Liderazgo educativo	24
Dimensiones del liderazgo escolar	27
Estilos del liderazgo	29
Liderazgo transaccional	32
Liderazgo transformacional	32
Relación del líder pedagógico con la familia y la comunidad	33
Liderazgo educativo y su evaluación en el Ecuador	36
Objetivos de la investigación	38
Objetivo general	38
Objetivos específicos	38
Preguntas de Investigación	38
Diseño y metodología de la investigación	39
Población y muestra	41
Instrumentos de la investigación	42
Análisis de datos	44
Resultados y análisis de datos	47
Códigos asignados a la identidad de los sujetos participantes en esta investigación	48

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Categorías de análisis de las Directoras	50
Categorías de análisis de los Docentes	52
Categoría de análisis de los padres de familia	55
Análisis de datos	¡Error! Marcador no definido.
Categoría: Conocimientos y Habilidades Pedagógicas	57
Categoría: Habilidades Administrativas	58
Categoría: Habilidades en la gestión de la docencia	60
Categoría: Programación Pedagógica	62
Categoría: Comunicación y gestión de relaciones	64
Categoría: Apoyo a la familia	65
Categoría: Seguridad y conformidad	67
Categoría: Contribuciones Profesionales	68
Categoría de Gestión Personal	69
Discusión	70
Limitaciones del estudio	77
Bibliografía	78
Anexos	88
Anexo 1: Cronograma de actividades	88
Anexo 2. Modelo de entrevista a una directora	89
Anexo 3. Entrevista semiestructurada dirigida a directores	96

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Índice de tablas

Tabla 1. Estilos de liderazgo	29
Tabla 2. Tipos de líderes	30
Tabla 3. Categorías de análisis	44
Tabla 4. Códigos asignados a las directoras, docentes y padres de familia	48
Tabla 5. Códigos asignados a las entrevistas transcritas de cada participante	49
Tabla 6. Directoras: categoría conocimiento y habilidades pedagógicas	50
Tabla 7. Directoras: categoría habilidades administrativas	50
Tabla 8. Directoras: categoría habilidades en la gestión de la docencia	50
Tabla 9. Directoras: categoría habilidades tecnológicas	50
Tabla 10. Directoras: categoría programación pedagógica	51
Tabla 11. Directoras: categoría seguridad y conformidad	51
Tabla 12. Directoras: categoría comunicación y gestión de relaciones	51
Tabla 13. Directoras: categoría apoyo a las familias	51
Tabla 14. Directoras: categoría gestión financiera.....	52
Tabla 15. Directoras: categoría contribuciones profesionales	52
Tabla 16. Directoras: categoría gestión personal	52
Tabla 17. Docentes: categoría conocimiento y habilidades pedagógicas	53
Tabla 18. Docentes: categoría habilidades administrativas	53
Tabla 19. Docentes: categoría habilidades en la gestión de la docencia	53

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Tabla 20. Docentes: categoría programación pedagógica.....	53
Tabla 21. Docentes: categoría seguridad y conformidad	54
Tabla 22. Docentes: categoría comunicación y gestión de relaciones	54
Tabla 23. Docentes: categoría apoyo a las familias	54
Tabla 24. Docentes: categoría gestión financiera	54
Tabla 25. Categoría: contribuciones profesionales	55
Tabla 26. Padres de Familia: categoría conocimiento y habilidades pedagógicas	55
Tabla 27. Padres de familia: categoría habilidades administrativas	55
Tabla 28. Padres de familias: categoría programación pedagógica	56
Tabla 29. Padres de Familia: categoría habilidades en la gestión de la docencia.....	56
Tabla 30. Padres de familia: categoría seguridad y conformidad	56
Tabla 31. Padres de familia: categoría Comunicación y gestión de relaciones	56
Tabla 32. Padres de familia: categoría apoyo a las familias	57

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Glosario de abreviaturas y símbolos

DPD: Desempeño Profesional Directivo.

LOEI: Ley Orgánica de Educación Intercultural.

NEE: Necesidades Educativas Especiales

MCDS: Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OREALC: Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe.

SER: Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas.

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por ser mi guía brindándome sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres por ser mi apoyo incondicional.

A mi esposo Braulio, a mis hijos Camila, Valentina y Martin por estar conmigo siempre.

A mi tutora de tesis, Mariana Hi Fong por haberme guiado durante todo el proceso en la elaboración de este trabajo y por contribuir con su valioso aporte profesional.

A mis amigas, quienes con su apoyo colaboraron para hacer posible este proyecto.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Resumen

El presente trabajo es una investigación descriptiva sobre liderazgo pedagógico, y está enfocado a describir los estilos y tipos de liderazgo de tres directores de centros particulares de educación inicial.

La investigación se realizó bajo un diseño cualitativo con enfoque fenomenológico descriptivo, para conocer las experiencias personales, actividades y las funciones que desempeñan los directores de educación inicial.

En el marco de la investigación, la recolección de datos se realizó a través de entrevistas estructuradas y semi-estructuradas. Las categorías de análisis están basadas en el programa Self-Assessment for Administrators of Child Care Programs propuesto por Institute for Early Childhood Professional Development que establece once competencias y habilidades directivas. Después de realizar las transcripciones de las entrevistas a los directivos, docentes y padre de familia se procedió a codificar de acuerdo a las categorías de análisis mediante el programa Atlas Ti.

Luego del análisis de las entrevistas a los directores, y en base a los datos proporcionados por los docentes y padres de familia, participantes en esta investigación, se concluye que su estilo de dirección está basado en el estilo de liderazgo democrático, ya que consideran trascendental la participación activa de su equipo de trabajo y su intervención en la toma de decisiones es muy importante. Además, demostraron poseer habilidades y capacidades asociadas con los diferentes tipos de líderes: autocráticos, humanos, educativos, simbólico y cultural, al ejercer su cargo directivo.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Abstract

The present work is a descriptive investigation about pedagogical leadership. It was based on the styles and types of leadership of three early childhood education principals in the city of Guayaquil.

The research was prepared with a qualitative and phenomenological designed approach, in order to know personal experiences, activities, and functions performed by principals of an early childhood education centers.

In the framework of this research, data collection was carried out through structured and semi-structured interviews. The categories of analysis in this investigation, are based on the Self-Assesment for Administratros of Child Care Programs, proposed by the Institute for Early Chidhood Professional Development.the coding of the analysis categories was organized and analyzed through the use of Atlas Ti program, after carrying out the respective transcription of the interviews.

The protagonist of this research showed that their management style is guide by democratic leadership style, since they consider the active participation of their work team, and their intervention in making decision is very important. In addition, they have skill and abilities associated with the different types of leaders, this means, that there is a fusion of types of leaders as autocratic, human, educational, symbolic and cultural aspects.

Key terms: leadership, child development, early education, skills.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Introducción

Los factores que inciden y favorecen el desarrollo integral del niño como las políticas y el currículo de educación, los diferentes entornos, las interacciones y los profesionales altamente calificados tienen un efecto positivo sobre el aprendizaje y generan una educación de calidad (Blanco, 2012).

Dentro de las políticas educativas a nivel internacional, el liderazgo directivo es considerado en la actualidad como una labor que trasciende y tiene un gran efecto en la comunidad educativa. Un líder pedagógico influye y motiva a su equipo de trabajo para conseguir mejores objetivos académicos y una educación de calidad. Pont (2009) destaca que para lograr una educación de calidad es necesario contar con líderes preparados con competencias administrativas y pedagógicas.

Uno de los mayores desafíos en cuanto a la atención de la primera infancia que enfrentan los países, especialmente los de América Latina, es la formación de los diferentes profesionales en educación que interactúan con los niños durante este proceso. Para esto es necesario que los mismos cuenten con una oferta amplia y diversificada de fuentes de conocimiento, en donde se desarrollen todas sus competencias en función al rol que cada uno cumple (UNESCO, 2010).

En el ámbito de la educación, para obtener un aprendizaje de calidad, la propuesta es iniciar un proceso de transformación con líderes que sean capaces de gestionar y coordinar todas las acciones del quehacer educativo. Además, se requiere de una preparación técnica adecuada y una actitud de compromiso ante este cambio (Murillo, 2006).

Dado que, una acertada dirección educativa permite lograr mejores resultados de aprendizaje, fortalece el bienestar de los docentes y por ende de la institución, y la consolida en la comunidad, el tema del liderazgo educativo valida el presente tema de

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

investigación y lo relaciona con los principales beneficiarios que, en este caso, son los niños en su etapa estudiantil inicial (OCDE, 2009).

La Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI (2012) en su Art. 44 precisa que, en todos los establecimientos educativos:

La máxima autoridad debe ser la responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones prescritas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el presente reglamento y demás normativa específica que expida la Autoridad Educativa Nacional en todos sus niveles. (p. 6)

El acuerdo ministerial 482-12 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) señala que toda institución educativa debe cumplir con los estándares determinados para la funcionabilidad de sus proyectos. Los estándares se establecen en base a la gestión y administración escolar, el desarrollo de las competencias profesionales, indicadores de aprendizaje y de infraestructura. A partir de estos estándares se evalúa la calidad de las instituciones educativas y se evidencia capacidades y responsabilidades de cada uno de los actores del ámbito educativo (Ministerio de Educación Ecuador, 2017).

Los estándares que se refieren al Desempeño Profesional Directivo (DPD) muestran la importancia de las funciones de los líderes administrativos y pedagógicos al influir directamente sobre el aprendizaje de calidad de los estudiantes. Además, estos directivos se encargan de establecer un clima laboral favorable, una buena convivencia y desarrollar las capacidades de su equipo de trabajo (Ministerio de Educación, 2017).

Las políticas educativas dirigidas a los aspirantes a un cargo de dirección se encuentran en transición, de acuerdo con lo previsto por la LOIE (2015). Para la promoción de función en el sistema educativo se requiere un programa de formación en habilidades específicas para cargo de rector, director o vicerrector, de allí que los

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

docentes que deseen aspirar a una promoción para la gestión directiva deben participar en el concurso de méritos y oposición y cumplir los siguientes requisitos:

- Acreditar al menos la categoría D del escalafón docente,
- Tener título de cuarto nivel, preferentemente en áreas relativas a la gestión de centros educativos; y,
- Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente; se exonerará de este requisito a quien tenga un título de cuarto nivel en dirección de establecimientos educativos o similares. (p.76)

Durante el proceso educativo se requiere la participación de directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia, estudiantes y la comunidad en general, por lo que se busca un alto compromiso de participación con el rol que corresponde a cada uno de los involucrados (Bronfenbrenner, 1986).

Al hablar de la calidad de gestión educativa se observan problemas relacionados a la labor de docentes, coordinadores y directivos. Por lo que se hace relevante entender cuáles son las prácticas de liderazgo que llevan a un eficaz desempeño de toda la comunidad educativa y a su vez conocer cómo se realiza la selección, promoción y desarrollo profesional de los mismos (Murillo F., 2006).

Por otra parte, se considera importante realizar un análisis de los factores que reflejan deficiencias durante el proceso de enseñanza aprendizaje, considerando como una de las figuras más relevante al líder pedagógico. En este aspecto se evidencia que hay un trabajo representativo para brindar las oportunidades de atención y educación a los niños. Según Blanco (2008) la calidad de la educación debe ir acorde a los avances que se dan en la sociedad en los campos “sociales, científicos y tecnológicos” (p. 34).

Los líderes de instituciones, pueden con su estilo y tipo de liderazgo, acelerar o atrasar las respuestas más oportunas a las necesidades formativas de los estudiantes y de

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

todos los miembros de la comunidad donde se sitúa la institución. El conflicto más evidente para consolidar un liderazgo escolar efectivo tiene relación con el incremento de las tareas y actividades de los líderes que se han complejizado en la última década. La suma de todas estas exigencias externas ha llevado en muchos casos, a una fragmentación de la función directiva (Mulford, 2006).

Acorde a la UNESCO (2014), sólo en los casos de Ecuador, Brasil y Colombia existen organizaciones de representación propias de los líderes escolares. En el caso de Ecuador, se trata de la Asociación Nacional de Rectores de Colegios y de la Asociación de Líderes de Escuelas, ambas operan a nivel nacional y en general se consigna que en la actualidad tienen limitadas oportunidades de participar en las políticas de educación.

Los estudios acerca de liderazgo en educación realizados en los últimos años evidencian que es necesario el trabajo de un equipo de directivos altamente capacitados para obtener la eficacia en las escuelas. Este impacto en la mejora de los aprendizajes se origina indirectamente, mediante su influencia en las condiciones organizativas de la escuela y en la calidad de la enseñanza (López, 2012).

En otro estudio realizado en España, sobre el liderazgo escolar exitoso, Hernández (2017) concluye que, los líderes eficientes deben tener claro los objetivos de la institución educativa, orientar su práctica hacia el desarrollo integral de su equipo de trabajo, promover las relaciones entre todos los actores para crear una comunidad de acuerdo al contexto cultural y social, y preocuparse por la implementación de nuevas metodologías innovadoras que se adapten al currículo y características de los estudiantes.

El poseer experiencias previas ejerciendo funciones en la docencia no certifica que los nuevos postulantes a cargos directivos tengan plenamente desarrolladas las habilidades para administrar y dirigir las escuelas del siglo XXI. Es preciso desarrollar

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

prácticas de liderazgo a través de programas continuos de inducción y formación de líderes que cumplan un rol de acuerdo a las necesidades del contexto (OCDE, 2014).

Como argumentan Balda y Guzmán (2015), en Ecuador es necesario superar el liderazgo pedagógico tradicional para favorecer a las instituciones educativas y que estas puedan llegar a ser más pertinentes con las comunidades y entornos a partir de un accionar conjunto que integre a las familias e instituciones públicas y privadas, a través de la formación ciudadana, que representa la misión de las instituciones educativas.

En los resultados del estudio realizado por Vélez (2018) sobre las prácticas de liderazgo pedagógico en 3 centros fiscales de educación infantil en la ciudad de Guayaquil, se evidencia que para construir un clima institucional que favorezca las relaciones de comunicación con los docentes, los directores realizan círculos de estudio, capacitaciones y reuniones de planificación curricular, y con los padres de familia organizan actividades de involucramiento que apoya el programa institucional; consiguiendo con ello crear vínculos más fuertes entre todos los que conforman el quehacer pedagógico de esa comunidad educativa.

El problema radica en la relación causal que existe entre el liderazgo pedagógico y la educación de calidad. Al respecto Badillo (2012), se refiere a que la ausencia de competencias de liderazgo podría tener un efecto negativo en el desarrollo integral durante la infancia y educación de calidad.

Por su parte, la OCDE (2014) señala que es necesario que la formación en liderazgo en países de América Latina responda específicamente a las funciones y responsabilidades delegadas en el liderazgo escolar. La práctica del liderazgo escolar requiere habilidades y competencias específicas que los directivos pueden desarrollar con años de experiencia docente y programas de capacitación continua.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Con el objetivo de conocer los estilos y tipos de liderazgo pedagógico en los directores de tres centros particulares de educación inicial en la ciudad de Guayaquil, se justifica el presente estudio descriptivo, cualitativo con enfoque interpretativo fenomenológico donde la investigación se fundamentó en la descripción de sus experiencias personales y las funciones que realizan en su día a día, a través de entrevistas semi- estructuradas.

Durante el desarrollo de este estudio se presentó como limitante el acceso a la entrevista personal con los tres directivos, las mismas que tuvieron que re agendarse acordes a sus horarios a causa de las diferentes actividades que realizan.

La presente investigación no profundizó en la relación entre las labores que desarrollan los directores y el buen funcionamiento de sus instituciones, ni si aporta o no a la calidad de los servicios que prestan.

Adicionalmente, este estudio servirá de base para el desarrollo de investigaciones futuras sobre liderazgo en otros niveles de educación; estudios sobre la relación entre las prácticas de liderazgo y la calidad de servicio en esos centros.

Revisión de la literatura

Desarrollo infantil temprano

El desarrollo del cerebro es un proceso evolutivo que transcurre desde la gestación del niño hasta su etapa de adultez. Las neurociencias reconocen a la primera infancia como la etapa más importante, ya que, durante los considerados períodos sensibles, las experiencias tempranas adecuadas motivan a la plasticidad de las conexiones neuronales que es donde se estructuran las bases del desarrollo físico, psicológico y social. Por lo tanto, es esencial que el contexto familiar y escolar conozcan la importancia de sus

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

intervenciones y brinden las experiencias necesarias para potenciar este desarrollo (Oates, 2012).

Un estudio realizado por Mustard (2006) evidencia que las experiencias en el período inicial de la vida (entre la concepción y el sexto año) ejercen un efecto sobre el desarrollo y funcionamiento del cerebro “influyendo sobre la inteligencia, el alfabetismo, el comportamiento y la salud física de un infante. Por ello se requiere de un entorno saludable, ya que, los estímulos ambientales desencadenan las instrucciones para generar las conexiones neuronales” (p. 15), esto permite que los niños adquieran las aptitudes necesarias para hacer frente a las dificultades, las mismas que influyen directamente en su vida adulta.

Al respecto, Bronfenbrenner (1979) indica que, el desarrollo del niño es un proceso continuo y dinámico que promueve cambios en varias áreas: física, social, emocional y cognitiva, es una interacción compleja donde la familia y los cuidadores son los componentes más importantes para el desarrollo integral de las capacidades necesarias para desenvolverse de modo competente en su entorno.

Las investigaciones en neurociencias evidencian que es en los primeros años de vida donde se realiza el desarrollo neuronal y la plasticidad del cerebro, siendo las experiencias tempranas un determinante en la formación de las conexiones neurológicas y biológicas lo cual afecta la calidad de vida en la salud, el aprendizaje y el comportamiento del ser humano (Melhuish, 2008).

Estudios recientes muestran que las inversiones que se realicen en cuanto a cuidado, salud y protección de los niños en los primeros cuatro años de vida generan una tasa de retorno anual positiva, mientras que algunos programas de recuperación tardía muestran retornos nulos y a menudo negativos. La vigilancia del desarrollo del niño es un proceso continuo que ayuda a la detección temprana de problemas, normalmente debe ser

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

discreta y realizada mediante herramientas estandarizadas de evaluación partiendo del normal progreso del niño (Coelho, Ferreira, Sukiennik, y Halpern, 2016).

El papel de la educación inicial siempre ha sido importante por sus aportes al desarrollo integral infantil, donde los niños deben ser considerados como seres únicos, la pedagogía debe responder a las necesidades y características de cada uno de ellos, es decir, que la construcción del aprendizaje debe ser activa, planteada en base a sus intereses, respetando la cultura y contemplando como primeros educadores a las familias (Reveco, 2012).

Por otra parte, estas dos instituciones sociales tienen diferentes objetivos: un centro de educación inicial brinda al niño la oportunidad de interactuar con los demás, provee experiencias de aprendizaje para estimular todas sus áreas de desarrollo, mientras que la familia proporciona cuidados de salud, nutrición y estabilidad emocional necesaria para que un infante pueda adquirir las competencias y habilidades para la vida (Paniagua, 2007).

A este respecto, surge el problema de elegir una base para combinar estos dos objetivos convergentes en la organización de la interacción y la cooperación entre un centro de educación infantil y los padres para que puedan servir simultáneamente como un criterio para el desarrollo de los niños en edad preescolar, siempre y cuando exista un liderazgo competitivo y trascendente que modele las unidades educativas y las actividades escolares (Zakharova, 2016).

Atención infantil temprana

La atención infantil temprana es conceptualizada como la participación en el cuidado y desarrollo del ser humano durante el primer periodo de la infancia, este es considerado como el periodo de mayor vulnerabilidad, por lo que la vigilancia y una oportuna intervención permiten establecer las bases para potencializar el crecimiento, activación

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

y desarrollo del cerebro, preparando al niño para un aprendizaje activo (Peralta y Fujimoto, 1998).

Elvir y Asensio (2006) definen a la atención infantil temprana como la provisión de servicios de salud, lactancia materna, inmunización, cuidado del niño enfermo y nutrición, así como también, brindar un medio ambiente seguro para el juego y la socialización, cumpliendo programas de preparación para la escuela primaria, custodia de los hijos de padres que trabajan, formación a los padres en cuidado y atención infantil, y actividades de desarrollo comunitario y cohesión social.

La atención y educación en la primera infancia es la que se ofrece a niños de 0 a 6 años y está reconocida como un derecho en todas las legislaciones educativas de Latinoamérica, es considerada como el primer nivel del sistema educativo, independientemente de su obligatoriedad (UNESCO, 2007).

La atención temprana implica la formación de directivos, profesores, padres y educadores que incidirán en el proceso de desarrollo del niño y en la mejora de su entorno, influyendo favorablemente por medio de acciones educativas encaminadas a dicho fin (Aranda, 2008).

Habilidades de los directores

Los directores de los centros de atención infantil temprana precisan conocer acerca de pedagogía y las teorías del aprendizaje, además el tipo liderazgo, su manera de administrar la institución y dirigir a sus docentes a través de: la sutileza, buen trato y empatía. En la actualidad las habilidades que posee un directivo permiten acrecentar la eficiencia y eficacia de su labor logrando así un trabajo cooperativo entre el líder, docentes y padres de familia (Wallapha, Saowanee y Tang Keow, 2015). A estas acciones, se les denomina las habilidades blandas de liderazgo y son muy beneficiosas para administrar la organización escolar temprana de manera competente.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Las habilidades blandas de liderazgo deben ser consecuentes con la atención infantil temprana, utilizando las capacidades que los administradores de la escuela deben complementar, definiendo que además de las habilidades básicas estas deben observar el cuidado de la organización y la relación afectiva con la comunidad, por ello es importante utilizar la tecnología para monitorear y evaluar las estrategias de enseñanza de los docentes, además promover el espíritu de trabajo en equipo y una relación interpersonal sana. En conclusión, las habilidades sociales de liderazgo de los directores educativos deberían estar altamente adaptadas en su administración para asegurar el cambio positivo de las actitudes y conductas de los docentes.

Es así como también Wallapha (2012) identificó siete habilidades blandas de los administradores aplicables en la educación infantil temprana, que incluyen pensamiento analítico, resolución de problemas, comunicación, presentación, trabajo en equipo, aprendizaje permanente, gestión de la información, desarrollo y construcción de innovación, moralidad y habilidades profesionales. Las habilidades interpersonales deben ser utilizadas por administradores y docentes en la gestión educativa.

Además, los hallazgos de la investigación realizada por Wallapha (2012) indicaron que los administradores educativos que pudieron utilizar las habilidades blandas de liderazgo en la enseñanza temprana infantil, consiguieron logros en el aprendizaje de los estudiantes, así como un clima organizacional positivo.

Calidad en los centros de educación inicial

La educación es el referente para el desarrollo económico y social de las naciones, es considerada como un derecho fundamental para todas las personas ya que garantiza su participación en el campo laboral, reduciendo las brechas de desigualdad y pobreza. El concepto de calidad en educación se refiere a la formación de personas capaces de ejercer sus derechos de igualdad, libertad, inclusión, respeto a la diversidad, y

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

participación en la comunidad (OREAL ,2007). En la perspectiva de la UNESCO (2002), es necesario promover aprendizajes relacionados con cinco dimensiones: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.

Karrby y Giota (2006), mencionan que la calidad en educación es conceptualizada como un proceso activo porque es cambiante, además comprende múltiples factores que engloban varios aspectos como el organizativo, contextual y procesual. Por lo tanto, está relacionada a la percepción que el individuo tiene de su entorno.

En nuestro país el acuerdo ministerial 482-12 de la LOEI, señala que toda institución educativa debe cumplir con los estándares determinados para la funcionalidad de sus proyectos. Los estándares se establecen en base a la gestión y administración escolar, el desarrollo de las competencias profesionales, indicadores de aprendizaje y de infraestructura. A partir de estos estándares se evalúa la calidad de las instituciones educativas y se evidencia capacidades y responsabilidades de cada uno de los actores del ámbito educativo (Ministerio de Educación Ecuador, 2017).

En la primera infancia es de especial importancia el desarrollo socioemocional y el equilibrio entre las dimensiones de educación y cuidado. Según Peralta y Fujimoto (1998), la educación inicial corresponde a la aplicación de procesos adecuados que parten de las necesidades e intereses de los infantes, donde los programas educativos públicos o privados brindan las enseñanzas necesarias para potenciar el aprendizaje de los niños y su desarrollo integral.

En la etapa de la primera infancia las intervenciones tempranas hacen posible descubrir retrasos o dificultades en el desarrollo físico, social o emocional al encontrarse los niños expuestos a ambientes familiares o escolares perjudiciales. Las estructuras cambiantes de la sociedad exigen una mejora en las escuelas donde el currículum, la metodología y el clima escolar se reformen y se comprometan a capacitar

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

a los profesionales de educación, además de cumplir con el seguimiento del progreso de los estudiantes para lograr un aprendizaje efectivo (Bolívar, 2012).

Para Aguilar (2018), la calidad en educación temprana es la que responde a los contextos sociales, brindando a los niños una atención integral en ambientes adecuados que privilegien el cuidado físico, de la salud con una buena nutrición, y el desarrollo socio-emocional a través de interacciones positivas que estimulen el desarrollo de una personalidad que luego pueda enfrentar los desafíos de la sociedad.

Según el High Scope Perry Preschool Study Through Age 40 (2011) los programas preescolares de calidad contribuyen al desarrollo intelectual y social de los niños, permiten que los menos favorecidos tengan la oportunidad justa de alcanzar su potencial, aseguran el éxito escolar, y puedan contribuir significativamente para sus familias y la sociedad, es decir que los efectos son perdurables a través de toda la vida. Además, hay reducción en el involucramiento delincriminal, reduciendo la inversión económica en programas de rehabilitación.

Del rol que desempeña el director o coordinador de los centros de educación infantil depende la calidad del programa que en él se imparte, de allí que es indispensable que sus funciones se concentren en desarrollar la misión, visión y valores institucionales para obtener una educación de alta calidad, éxito académico y bienestar de cada estudiante; además deben promover la igualdad de oportunidades educativas, el reconocimiento y respeto a las diferentes culturas; así como implementar innovaciones curriculares, estrategias de enseñanza y evaluaciones coherentes con los objetivos de aprendizajes, fomentar el crecimiento profesional de los docentes, y crear un ambiente inclusivo junto con los padres de familia y la comunidad (National Policy Board for Educational Administration, 2015).

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Liderazgo

El ejercicio del liderazgo, según Munroe (2014), no conlleva características innatas o específicas de la persona, sino que se trata de una serie de acciones determinadas que se fundamentan en el desarrollo del conocimiento, las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el análisis de las fortalezas y debilidades, a través del constante aprendizaje y preparación profesional.

Al respecto, Rojas y Gaspar (2006) aseveran que el liderazgo se trata de motivación; un líder tiene la capacidad de que un grupo de personas ya sea en una comunidad, escuela, empresa o nación, entregue sus mayores esfuerzos por convicción propia. Además de generar un clima adecuado, tiene la habilidad de cambiar emociones y estados de ánimos adversos por situaciones de alta motivación.

Elmore (2010) considera que el liderazgo es la capacidad de involucrar a un grupo de personas para que sean partícipes activos, asuman el control y se involucren en el desarrollo de su propio aprendizaje, además que tengan la capacidad de reflexionar sobre su práctica.

Perfil de un líder

Históricamente, el desarrollo de líderes ha estado estrechamente relacionado con la adquisición de habilidades de liderazgo (Day y Dragoni, 2015) y se han introducido varias tipologías de perfil de liderazgo que diferencian los requisitos de habilidades por nivel de organización (Mumford, Campion, y Morgeson, 2007). En todos los niveles de la organización, las habilidades de comportamiento interpersonal (por ejemplo, consideración e iniciación de la estructura) son importantes para los líderes y su desarrollo. Los resultados meta analíticos sugieren, además, que las habilidades interpersonales predicen resultados importantes de liderazgo, como la satisfacción laboral del seguidor y la efectividad del líder. Las innovaciones en las habilidades

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

conductuales se consideran antecedentes de los cambios en el rendimiento del líder y dan paso a nuevos resultados desarrollando su identidad y capacidad de liderazgo (Lord y Hall, 2005).

Por consiguiente, el compromiso de los participantes con el desarrollo de un programa de formación para líderes fortalecerá su autopercepción, es decir, su identidad. La teoría de la autopercepción determina que los individuos consiguen información sobre sus atributos y creencias a partir de la observación de su propio comportamiento (Accerto, 2014).

El liderazgo es una función importante de la gestión que ayuda a maximizar la eficiencia y alcanzar los objetivos de la organización. Leys (2015) acredita que el perfil del líder transformacional dentro de una organización educativa debe poseer las siguientes habilidades:

- (a) Iniciativa propia: capacidad de comunicar los planes y objetivos.
- (b) Motivador: desempeñar un papel de incentivo en el trabajo de la organización.
- (c) Proporciona orientación: la orientación aquí significa enseñar a los subordinados la forma en que tienen que realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.
- (d) Crea confianza: la confianza es un factor importante que se puede lograr mediante comunicación y escucha activa a los empleados con respecto a sus problemas.
- (e) Influye en lo moral: logra la plena cooperación para que el equipo realice sus funciones de manera impecable.
- (f) Construye el ambiente de trabajo: un ambiente de trabajo eficiente ayuda a un crecimiento estable y eficaz; construye relaciones humanas y trata a los empleados en términos sensibles.
- (g) Coordina: realiza la conciliación de los intereses personales con los objetivos de la organización.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Liderazgo educativo

El liderazgo en educación es un tema que cada día se hace más relevante para crear un cambio transformador en el ámbito educativo; se necesita entender el papel del mismo, sus responsabilidades y opciones para avanzar hacia la calidad de las escuelas y la educación formal que reciben los niños (Horn y Marfán, 2014).

En el ámbito internacional, los programas de políticas educativas están dando primacía al liderazgo, se reconoce que la eficiente función de un líder pedagógico contribuye positivamente en el aprendizaje de los estudiantes e incentiva al perfeccionamiento de las capacidades de su equipo de trabajo, consiguiendo así un ambiente escolar bien estructurado donde se organizan de manera eficiente los procesos de mejoramiento, con la capacidad de ajustarse a las nuevas exigencias del currículum (Badillo, 2012).

La habilidad para conducir, administrar, dirigir u organizar centros de educación desde diferentes aspectos se relaciona al arte del liderazgo. El liderazgo escolar eficaz contribuye a mejorar la calidad y equidad en la educación; del mismo modo desarrolla las condiciones necesarias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes (UNESCO, 2014).

Las demandas de los líderes educativos están evolucionando, por lo tanto, es necesario que los directivos escolares actuales estén dispuestos a prepararse para hacer frente a estos desafíos y crear un cambio transformador en la educación; por ello se necesita entender el papel del liderazgo educativo, sus responsabilidades y sus opciones, para dar un mayor enfoque a la educación de calidad y lograr la profesionalización en su carrera (Pont, Nusche y Moornan, 2008).

Para García y Serrano (2012) “el liderazgo educativo implica trabajar con maestros y otros profesionales de la educación en planes sistémicos para mejorar la programación

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

educativa y los resultados” (p. 65). De allí que, desde la educación inicial hasta la superior, los líderes educativos incluyen: maestros, superintendentes, administradores, directores y/o coordinadores departamentales, rectores y decanos, pues es una acción mancomunada que refleja un trabajo en equipo en búsqueda de la calidad de los procesos educativos (Ilarraz, 2012).

Las funciones de un director o administrador escolar son un conjunto de acciones que van desde la administración financiera, la gestión de recursos humanos, contratación del personal y la planificación de estrategias pedagógicas, de allí que el liderazgo educativo es necesario dentro de los sistemas de educación porque gracias a su gestión se consigue la equidad, eficiencia, y calidad de vida (Pont, 2010). Según el informe de la OCDE (2014) los líderes o administradores escolares que desempeñan una función eficiente crean un clima escolar idóneo para alcanzar los objetivos deseados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Las principales normativas de los sistemas escolares, además de definir el rol del líder, precisan sus distintas funciones. Así, los líderes en los distintos sistemas escolares son llamados a ejercer una multiplicidad de funciones en rangos que son más o menos acotados (Bolívar, 2010).

Según el informe realizado sobre *El Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe* UNESCO (2014) en Ecuador, el marco legal del sistema escolar le asigna una variedad de funciones a los directores.

La gestión pedagógica:

- Dirección de programas académicos.
- Diseño e implementación y evaluación de los mismos.
- Control de la puntualidad y disciplina del personal docente.
- Dirigir el proceso de evaluación institucional.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

- Elaborar e implementar planes de mejora.
- Gestión administrativa y organizacional
- Dirigir procesos de admisión, matrícula y de la documentación del establecimiento.
- Cuidado y mantenimiento de infraestructura, así como equipamiento de las instalaciones.
- Velar por la integridad y seguridad de sus estudiantes.
- Regular los tiempos, puntualidad y disciplina de los docentes.
- Motivar intelectualmente a los docentes y dirigir su desarrollo profesional.
- Funciones directivas en la convivencia
- Participación e integración de la comunidad escolar.
- Establecer canales de comunicación con la comunidad educativa.

Se observa que las tareas más propias del rol instruccional de los líderes se ven relegadas cuando se las compara a los otros ámbitos. El líder debe fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y dirigir y orientar permanentemente la planificación y trabajo de los docentes (Elmore, 2010).

Todo esto se resume en que la construcción de relaciones es esencial para un liderazgo educativo efectivo, es vital reconocer y apoyar las funciones, así como las contribuciones de todos los involucrados. Un verdadero líder creará un entorno educativo en el que las oportunidades de cambio positivo están presentes y apoyadas en toda la organización.

Gento, Palomares, García y González (2012) concluyen que el rol primordial del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad de todos los miembros de la comunidad educativa orientadas a lograr una educación de calidad.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Dimensiones del liderazgo escolar

Las iniciativas educativas deben ser eminentemente pedagógicas y su actuación se refiere a los recursos que se necesitan para obtener los resultados que implica la labor educativa con un enfoque de calidad. Gento, (2002) define las siguientes dimensiones del liderazgo escolar:

- Dimensión carismática; consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es atractivo y capaz de entusiasmar e inspirar confianza a las personas que están en su entorno.
- Dimensión emocional; *este* aspecto se refiere a un líder que muestra una actitud positiva con las personas de su entorno, promueve la dignidad, muestra estima, respeto y reconoce méritos o cualidades de su equipo de trabajo.
- Dimensión anticipadora; es aquella en la que el líder tiene la capacidad de elegir las estrategias más adecuadas y efectivas para la solución de retos o problemas futuros. Además de tener una percepción anticipada de los resultados de los proyectos para conseguir las metas deseadas.
- Dimensión profesional en base a esta dimensión los líderes educativos potencian el cumplimiento de metas y objetivos a través de la disponibilidad del uso, manejo de estrategias y recursos precisos para lograr una educación de calidad.
- Dimensión participativa indica que el auténtico líder propone y estimula un trabajo mancomunado, y permite que sus colaboradores intervengan en la toma de decisiones dentro de su proyecto.
- Dimensión cultural se refiere a los líderes que promueven la responsabilidad de difundir, desarrollar y preservar la pertinencia cultural de la institución.
- La dimensión formativa; el enfoque principal de esta dimensión es promover la formación y perfeccionamiento profesional continuo del líder y de su equipo de

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

trabajo, es esencial para garantizar la efectividad de la institución educativa.

- La dimensión administrativa o gerencial; se refiere a la aplicación de rutinas burocráticas y administrativas, la función del líder será la de simplificar dichas actividades y dirigir las para lograr verdadera calidad en las instituciones.
- Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Gento (2002) se refiere a los directores educativos como verdaderos líderes pedagógicos los cuales tienen la capacidad de asumir diferentes tareas tanto administrativas como gerenciales; por lo tanto, adquieren un nivel de responsabilidad más alto donde se requieren una serie de dimensiones: carismática, emocional, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y administrativa.

El estudio de Burns (1978), define la teoría del liderazgo transformacional como el logro de niveles más altos de motivación y moralidad, cuando una o más personas se relacionan entre sí; por lo tanto, los líderes transaccionales tienen poder, control formal y se enfocan en metas de corto plazo. Burns introdujo constructos de liderazgo transformador y transaccional como un continuo único, siendo estas dos clasificadas como dimensiones del liderazgo, considerando el transformacional en relación directa al

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

educativo, en donde los administradores conllevan una relación de confianza en las actividades diarias de los docentes (Accerto, 2014).

Estilos del liderazgo

Las primeras investigaciones de liderazgo se enfocaban en descubrir cuáles eran las características del líder. Estos estudios concluyen que no existe un líder ideal ya que su capacidad de liderazgo estará ligada al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989, Northouse, 2004).

Posteriormente las investigaciones se centraron en el análisis de las conductas y comportamientos de los líderes. De ahí se da inicio a la llamada teoría conductual sobre liderazgo (Short y Creer, 2002). Los estudios realizados bajo este marco teórico enfocaron su investigación sobre las características del trabajo directivo, es decir, actividades, funciones, y responsabilidades que asumen los directivos. Entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos, destaca con luz propia por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin (1939), quien establece tres estilos en el ejercicio de liderazgo.

Tabla 1. Estilos de liderazgo

ESTILO	DESCRIPCIÓN
Autocrático	Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, caracterizado por el control individual donde el líder toma las decisiones y los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
Democrático	Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, ayuda a desarrollar las habilidades de las personas.
Laissez Faire	Esta frase francesa significa "déjalos hacer" funciona para los quipos de personas que son muy experimentados y trabajan por su propia iniciativa. Resulta eficaz si se cuenta con la supervisión constante de los logros.

Fuente: adaptado de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1939).

Es evidente que la existencia de un líder es indispensable en cualquier organización

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

para obtener resultados eficientes, “El liderazgo es importante: quién sea el líder y cómo actúe marcan la diferencia” (Giuliani, 2002, p. 376).

Las investigaciones sobre liderazgo educativo hacen referencia a los métodos y teorías empleadas para resolver problemas, tomar decisiones y administrar o guiar a un grupo de individuos (Murillo F., 2006).

De ahí surge la idea de identificar los estilos de liderazgos relacionados a componentes como relaciones líder - miembros, clima o cultura organizativa y otros factores ambientales. En la búsqueda de la eficacia en liderazgo, Sergiovanni (1984) propone cinco tipos de liderazgo en función del aspecto predominante con el que ejercen sus funciones:

Tabla 2. Tipos de líderes

TIPOS DE LÍDERES	
El líder técnico	Destaca su función en la organización del tiempo y el manejo de los recursos. Coordina las estrategias y la aplicación de técnicas administrativas para tomar decisiones adecuadas y así obtener eficacia en su gestión.
El líder humano	Su ejercicio de liderazgo va estrechamente ligado al desarrollo de las relaciones humanas, proporciona a su equipo de trabajo la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Emplea la motivación y brinda apoyo al crecimiento profesional de su grupo.
El líder educativo	Se caracteriza por su eficiencia en el desarrollo de programas educativos y el manejo del currículo. Proporciona supervisión y evaluación a su personal docente y es capaz de descubrir situaciones de conflicto en el entorno escolar.
El líder simbólico	Asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo que puede comunicar su visión escolar con entusiasmo y originalidad utilizando ejemplos fáciles de comprender, se involucran en todas las actividades pedagógicas y permiten que su grupo de trabajo experimente y se comprometa con su propósito.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

El líder cultural

Se distingue porque su principal función es acrecentar y consolidar las raíces, creencias, normas, valores y prácticas culturales que fortalecen la identidad de la institución haciéndola auténtica con una sapiencia propia de su cultura. Une a toda la comunidad educativa y crea una fuerza cultural.

Fuente: adaptado de Sergiovanni (1984).

La teoría del liderazgo de Bass (1985) sugiere dos estilos: transformacional y transaccional y los destaca como dos dimensiones separadas y opuestas del estilo de liderazgo, además desarrolló un cuestionario de liderazgo multifactorial para medir estilos tomando la descripción de Burns (1978), sobre liderazgo transformador como base conceptual en la educación. El primer estudio de Bass (1985) propuso siete factores de liderazgo para conceptualizar el liderazgo transformacional y transaccional, sin embargo, después de varios análisis exhaustivos, revisiones, críticas y recomendaciones de investigadores, redujo la cantidad de factores a seis; carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, gestión por excepción y liderazgo de laissez-faire (Bass y Riggio 2006).

Otro estudio esencial que investiga la relación entre las culturas y los estilos de liderazgo es el de Huse, Hanges, Javidan y Gupta (2004), quienes utilizaron 21 escalas de liderazgo inicialmente y luego redujeron las escalas de liderazgo a seis. Esta investigación concluyó en estilos de liderazgo tales como: orientado al rendimiento, orientado al equipo, participativo, humano, autónomo y autoprotector. Del mismo modo, Demir y Okan (2008) modificaron el cuestionario de liderazgo multifactorial de acuerdo con la cultura turca e incluyeron los factores de carisma, estimulación intelectual y consideración individual para medir el estilo de liderazgo transformacional, la recompensa contingente y gestión por excepción (Innovation Factory Institute, 2012).

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Liderazgo transaccional

El líder transaccional se caracteriza por mantener el control total de las metas. Maneja, planifica y genera estrategias que deben ser desempeñadas por su equipo de trabajo bajo un determinado proceso, el cual garantiza el rendimiento de las metas planeadas. La transacción implica recompensar con estímulos y reconocimientos a los integrantes del equipo según su desempeño, eficiencia y productividad para obtener las metas propuestas por el líder (Bass, 1985).

También es conocido como liderazgo institucional o gerencial, estableciendo que la relación dentro de la organización se maneja de jefe a subordinados, los cuales solo responden a las tareas establecidas por el líder. Como consecuencia de este tipo de liderazgo el grupo de trabajo disminuye su capacidad creativa y de emprendimiento. Dentro de su rol, el líder transaccional tiene la potestad de amonestar a un miembro de su equipo si el resultado de su trabajo es deficiente (Contreras y Barbosa, 2013).

Alternativamente, un líder transaccional podría practicar la "gestión por excepción", por lo que, en lugar de recompensar un mejor trabajo, él o ella tomaría medidas correctivas si las normas requeridas no se cumplieran. El liderazgo transaccional es realmente una manera de manejar un estilo de liderazgo eficaz, ya que el foco está en conseguir los objetivos a corto plazo. Las condiciones para el trabajo están basadas en el conocimiento creativo, pero sigue siendo un estilo común en muchas organizaciones (Munroe, 2014).

Liderazgo transformacional

Según Murua y Piedrola (2012) “el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo donde un líder trabaja con subordinados para realizar los cambios necesarios y crear una visión nueva a través de la inspiración y ejecutar el cambio con los miembros comprometidos de un grupo” (p. 177).

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

El liderazgo transformacional se distingue porque el líder es un modelo de inspiración y ayuda a fomentar el sentido de la identidad colectiva haciendo que el equipo de trabajo comprenda cuáles son las fortalezas y debilidades del grupo, además asigna tareas que mejoran el rendimiento, elevan la moral de sus colaboradores y acrecienta el interés en un proyecto (Lord y Hall, 2005).

Bass y Riggio (como se citó en Shibru y Darsham, 2011), mencionan que en el liderazgo transformacional uno de los componentes clave de un líder es la influencia idealizada, donde el líder sirve de modelo a su equipo de trabajo, genera confianza, es respetado y admirado en su accionar por lo que proyecta a sus subordinados persistencia y determinación.

El liderazgo transformacional inspira a las personas a conseguir resultados inesperados y notables. Una de las características básicas del liderazgo transformacional se refiere a que el líder transmite motivación a su equipo de trabajo con el propósito de buscar mejores procedimientos para lograr un objetivo. Además, autoriza la toma de decisiones una vez que cumplen con el entrenamiento adecuado. Los líderes transformacionales elevan el nivel de bienestar y motivación de un grupo a través de una relación excelente. También son buenos en la resolución de conflictos (Monroe, 2014).

El liderazgo transformacional representa los más altos niveles de razonamiento moral, estos líderes están dispuestos a sacrificar su propio beneficio por el bien de su grupo de trabajo u organización, y establecen altos estándares para la conducta laboral (Shibru y Darsham, 2011).

Relación del líder pedagógico con la familia y la comunidad

Según Larrosa (2014), es importante definir el perfil de un líder dentro de una organización educativa según las funciones, tareas o competencias que este emplee en el

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

ejercicio del liderazgo. El rol del liderazgo ha de ser eminentemente pedagógico; es decir, su perfil y actuación deben ser acomodadas a lo que es peculiar de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva. Por lo tanto, es necesario que el líder inspire, en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad, para así ejercer un liderazgo adecuado hacia su equipo de trabajo, principalmente a los docentes (Mulford, 2014).

La función del líder dentro una institución es conseguir que todos los involucrados trabajen de manera armónica y funcional como un gran equipo. Esta práctica es comparada con una orquesta que necesita que los instrumentos musicales se integren en un todo que es la obra musical, el líder tiene la partitura musical en sus manos, pero no los instrumentos (Iarraz, 2012).

El líder pedagógico tiene por objetivo motivar a las personas para que hagan más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se puedan producir cambios en los grupos, en las organizaciones y en la misma sociedad, lo que puede significar que en las instituciones educativas se pueda lograr la productividad, la innovación, la calidad en el aprendizaje, la competitividad y la funcionalidad organizacional (López y Álvarez, 2012).

Este debe manejar de una forma adecuada las relaciones formales e informales de la organización, estableciendo sistemas de comunicación, información, técnicas y procedimientos de trabajo acordes a la estructura organizacional que le permita unificar al equipo de trabajo. Esto traerá como consecuencia que los involucrados tengan un mejor entendimiento de los conocimientos que la organización educativa le entrega y que responden a las necesidades de una nueva sociedad (Badillo, 2012).

El liderazgo del director de un centro de educación temprana puede afectar de manera directa el perfeccionamiento de la actividad docente o de forma indirecta al

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

establecer las condiciones adecuadas para un aprendizaje efectivo. La capacitación, formación de líderes y directivos escolares, es de suma importancia dado que ellos son los principales encargados de trasladar las políticas educativas al centro escolar, de tal modo que, si no están bien formados y apoyados, no habrá política ni nacional, ni regional, ni local que sea eficaz. Sin embargo, y a pesar de las tendencias constatadas, existe una gran heterogeneidad según las regiones y países. Las prácticas de dirección escolar efectiva dependen de los rasgos y características de los sistemas educativos y también de las condiciones y trabajo de los docentes (Vaillant, 2014).

Por ello, el líder dentro del centro educativo debe ver a los estudiantes como personas con potencial a ser guiados, dirigidos al éxito de sus acciones y decisiones. No basta con que ellos obtengan buenos resultados cuantitativos, la tarea primordial es que esos buenos alcances signifiquen que los estudiantes están siendo educados integralmente como personas y que tengan metas a corto, mediano y largo plazo. Los educadores deben influir de manera positiva y plantearse metas y expectativas cada vez más altas (Adonis, Antúnez, Muñoz, y Negrete, 2009).

Según el informe sobre Capital Humano en Chile (Brunner y Elacqua, 2003) entre la multiplicidad de factores que condicionan la calidad de educación en los aprendizajes de los estudiantes se relacionan en un 80% con el factor estudiante/familia y en un 20% con el componente escuela. El clima en el hogar, las interacciones de calidad, el involucramiento parental, los recursos de soporte de aprendizaje, el apoyo brindado por la familia, así como también, la cooperación entre la comunidad educativa, un clima escolar armónico entre directores y docentes y un currículo bien articulado son factores importantes que aportan al desarrollo del infante (Peralta 2012).

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Liderazgo educativo y su evaluación en el Ecuador

En el Ecuador el desempeño de la función directiva a nivel de educación implica un conjunto de estándares que hacen referencia al liderazgo, la gestión pedagógica, al talento humano, manejo de los recursos, el clima laboral y la convivencia escolar, los cuales perfeccionan la labor del director o rector de una institución (MINEDUC, 2013).

El Ministerio de Educación (2012), emitió estándares de calidad educativa cuyo propósito es el de orientar, apoyar y monitorear la gestión y acción de los profesionales del sistema educativo. Los estándares de desempeño profesional directivo:

- Están planteados dentro del marco del Buen Vivir.
- Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades.
- Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas.
- Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos.
- Vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2012 p. 15).

La medición del liderazgo en educación se realiza a través de una prueba psicométrica en las que constatan las habilidades de liderazgo de los directores de centros iniciales, escuelas y colegios públicos. El sistema de evaluación institucional, es uno de los cuatro componentes del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación en Ecuador, tiene carácter obligatorio para los directivos institucionales que tengan por lo menos un año en estas funciones. La prueba de conocimientos consta de 60 preguntas con alternativas de opción múltiple con una duración de 90 minutos. Otra prueba que se aplica a los directivos es la prueba de Legislación Educativa y Liderazgo Educativo,

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

esta prueba sirve para conocer si los líderes educativos poseen las capacidades necesarias para ejecutar de manera apropiada su gestión dentro de una institución, contiene 30 preguntas de opción múltiple, con una duración de 60 minutos; ambas pruebas se basan en el marco del Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas del Ministerio de Educación del Ecuador (SER, 2010). Se midió por bloques que tenían secuencia y orden:

- Gestión de conflictos y creación de clima de respeto y consenso:
reconocimiento de problemas y solución de los mismos dentro de la institución.
- Ejercicio de Liderazgo que promueve la excelencia académica: fomentar que el equipo de docentes se desarrolle en el campo profesional y humanitario, impulsar a los estudiantes para obtener mayores logros en el área académica, además de inspirar a la comunidad ejerciendo prácticas de liderazgo adecuadas para el mejoramiento continuo.
- Accionar e impulsar el Proyecto Educativo Institucional, socializarlo con toda la comunidad educativa.
- Construir marcos de trabajo comunes, lo que corresponde a que su equipo de trabajo participe en la toma de decisiones, además de asignarles distintas funciones en su accionar.
- Prácticas de toma de decisiones participativas que favorecen la construcción de marco de trabajo comunes: promover la toma de decisiones con la finalidad de delegar distintas funciones y hacer partícipe de las mismas a todo equipo de trabajo.
- Gestionar la información necesaria y adecuada para una toma de decisiones acertadas que favorezcan mejores desempeños académicos y humanos de la

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

comunidad educativa (Sistema de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, Evaluación de la Gestión Institucional, 2010).

Pese a existir un sistema de evaluación para directivos no se implementan capacitaciones continuas para ellos, en base a los resultados que arrojan dichas política educativa y documentación requerida. Los cambios de dichas políticas a nivel ministerial, en los últimos años han dado paso a que los directivos inviertan bastante tiempo en implementarlas, quizás descuidando otros aspectos pedagógicos importantes.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Describir el estilo y tipo de liderazgo pedagógico de tres directores de centros particulares de educación inicial en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Conocer los estilos de liderazgo pedagógico de los directores de tres establecimientos particulares de educación inicial en la ciudad de Guayaquil.
- Identificar los tipos de liderazgo pedagógicos en los directores de tres centros particulares de educación inicial en la ciudad de Guayaquil

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los tres directores entrevistados?
- ¿Cuáles son los tipos de liderazgo pedagógico de tres directores entrevistados?

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Diseño y metodología de la investigación

Según lo expresado por Calello y Neuhaus (2013) “el diseño de la investigación es una estructura en donde se fija el conjunto de procesos, herramientas y técnicas que servirán de guía al investigador para adquirir y evaluar de forma satisfactoria la problemática o cualquier objeto de estudio” (p. 13).

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio ya que busca indagar un fenómeno que ha sido escasamente estudiado, con el propósito de conocer las experiencias, opiniones y criterios que los individuos involucrados en el estudio perciben de las diferentes circunstancias que se dan dentro de su entorno (Hernández, Fernández, y Batista, 2010).

López y Ruiz (2013) mencionan que “la investigación exploratoria consiste en reunir información preliminar que servirá para determinar la problemática de un modo más claro, en otras palabras, permite al investigador familiarizarse con el objeto de estudio cuando tiene poco o nada de conocimientos sobre él” (p. 104).

Las investigaciones cualitativas resultan adaptables y flexibles a la dinámica de los escenarios investigados y a las acciones de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista ,2006).

Gurdián (2007), sostiene que el diseño fenomenológico se basa en la recopilación, análisis sistemático e interpretación de la información obtenida según las experiencias vividas por los sujetos participantes dentro de la investigación. Este estudio es considerado dentro del diseño fenomenológico porque a través del mismo, conocemos las experiencias vivenciales e identificamos los tipos y estilos de liderazgo pedagógico que poseen tres directores de centros de educación inicial en la ciudad de Guayaquil en su práctica profesional.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

La investigación fenomenológica hace referencia a las experiencias y estructuras que no se pueden conceptualizar; por lo tanto, deben ser analizadas de un modo reflexivo (Manen, 2003).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), las investigaciones enfocadas en el diseño fenomenológico estudian experiencias individuales, grupales o colectivas, siendo estas el centro de la indagación, y se fundamenta en las siguientes premisas:

- Describir la perspectiva de cada individuo participante.
- Investigar un fenómeno específico y su connotación.
- El investigador trata de comprender las vivencias de los individuos involucrados en la investigación utilizando su intuición.
- Durante el estudio el investigador es capaz de enmarcar las diferentes situaciones en condiciones de tiempo, lugar, personas y vínculos generados.
- Se recolectan datos tanto de acontecimientos cotidianos como inusuales.

En una primera instancia la investigación se enfocó en la revisión teórica, puesto que es necesario obtener conocimientos relacionados al liderazgo pedagógico y a la incidencia que tienen los directivos en los procesos de enseñanza – aprendizaje y en la formación integral del estudiante. Por otro lado, se tiene la necesidad de información donde se aprecie el papel y la responsabilidad que el director debe desarrollar para generar un impacto positivo en la calidad de aprendizaje.

Cabe indicar que la información fue extraída directamente de fuentes confiables, con amplia fundamentación bibliográfica tomando en cuenta las variables ligadas al objeto de estudio, para ello, se indagó información de libros científicos, revistas científicas y bibliotecas virtuales.

Para Muñoz (2014), “en la ejecución de los trabajos de este tipo, tanto la recopilación de información, así como también los métodos aplicados y el correspondiente análisis,

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

se llevan a cabo en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho de estudio” (p. 93).

Resulta importante adquirir información primaria que respalde la fiabilidad de la investigación, por lo tanto, gran parte del levantamiento de la información se lo manejó a través de una investigación de campo acudiendo directamente a tres directores de los centros particulares de educación inicial de la ciudad de Guayaquil. Cabe mencionar que, a través de ellos, fue posible evaluar la posición en la que se ejerce el liderazgo pedagógico desde una perspectiva más cercana a la realidad, siendo este el principal objetivo que guarda la presente investigación.

El alcance de la investigación es descriptivo ya que “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos para especificar los perfiles o características de los sujetos de análisis” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p.80)

Morales (2014), establece que, “la investigación descriptiva tiene por objetivo detallar de forma correcta y precisa las características del problema, es decir, proporciona una fotografía exacta de los rasgos más peculiares o diferenciadores de sus propiedades” (p. 65).

Población y muestra

Según lo indica Caballero (2014), “desde el punto de vista estadístico, la población es el conjunto formado por todos los elementos, individuos o personas que poseen características o propiedades específicas que son de interés conocer y analizar por parte del investigador” (p. 133). Por lo tanto, la población del presente estudio son tres directores de centros particulares de educación inicial del sector norte de la ciudad de Guayaquil pertenecientes a la zona 8 del Distrito 5 Tarqui –Tenguel.

La muestra es no probabilística y por conveniencia ya que los sujetos estudiados fueron escogidos por el investigador ya que poseen características similares, y

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

seleccionados por la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Como muestra de este estudio, se consideró a los directores de tres centros particulares de educación inicial con experiencia en dirección educativa. Además de 3 docentes y 3 padres de familia de cada institución, dichos centros están ubicados en el sector norte de la ciudad de Guayaquil pertenecientes a la zona 8 del Distrito 5 Tarquí – Tenguel.

Instrumentos de la investigación

Dentro del marco de esta investigación cualitativa se utilizaron diferentes instrumentos para la recolección de datos los cuales fueron: observaciones directas, entrevistas estructuradas, semiestructuradas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Lo expuesto por Acevedo y López (2015), “la entrevista es una técnica de investigación cualitativa que permite al investigador establecer una comunicación directa con el objeto de estudio a fin de adquirir respuestas detalladas de forma verbal sobre las interrogantes planteadas del problema” (p. 125)., y es la que se utilizó en este estudio para recopilar la información requerida.

Según Gurdian (2007) para aplicar la técnica de la entrevista es necesario que se forme un vínculo entre el entrevistado y el investigador de esta manera se recopila fácilmente la información requerida en la investigación. La técnica de entrevista se destaca por ser un instrumento de recopilación de datos que se da en una relación entre sujeto - sujeto. Esto facilita la conversación y obtención de los datos necesarios para la investigación.

Para la recopilación de la información de los directores, se recurrió a la técnica de la entrevista estructurada, basada en los criterios de la Guía de Acreditación de la National Association for the Education of Young Children (2003), y el Self-Assesment

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

for Administratros of Child Care Programs propuesto por Institute for Early Chidhood Professional Development (2010), y se entrevistó por tres ocasiones a los directores de tres centros de educación inicial de la ciudad de Guayaquil con el objetivo de analizar, a partir de las prácticas de liderazgo pedagógico y sus características en los diferentes contextos formativos en la educación inicial, sus estilos y tipos de liderazgo, entre otros temas concernientes al objeto de estudio. Para la recolección de información con los padres y docentes se utilizó como principal herramienta la técnica de entrevista enfocada, donde la conversación va orientada a un tema de interés en particular, por lo cual es funcionalmente más estructurada y definida (Gurdián, 2007).

La intención de la investigación fue compartida con los directores, docentes y padres de familias entrevistados, con la finalidad de brindarles información acerca del propósito del estudio y con ello generar la confianza y naturalidad necesaria para que el proceso de indagación sea exitoso; esto permitió recoger la información pertinente para responder a las preguntas de investigación propuestas.

La primera entrevista a los directores se realizó para conocer la historia de vida, preparación profesional, experiencias y vivencias personales de los mismos; durante la segunda entrevista los directores detallaron sus funciones diarias en la gestión de administración de su centro y en la tercera se realizó un análisis del rol de un director y de su práctica profesional.

Las entrevistas dirigidas a los docentes fueron encaminadas a conocer su apreciación sobre el liderazgo pedagógico de los directores lo que permitió establecer información significativa para el análisis de los resultados

Como parte de esta investigación se comunicó a los participantes acerca del objetivo de la investigación y de la confidencialidad de la misma. Es relevante que el investigador proporcione información de su estudio a las personas involucradas., pues

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

de esta forma procede a la recolección de datos utilizando los códigos de ética que manejan el respeto a la confidencialidad y la integridad de los participantes (Meo, 2010).

Análisis de datos

Para el análisis de datos de esta investigación sobre liderazgo directivo, las entrevistas fueron grabadas para luego realizar la respectiva transcripción; partiendo de lo transcrito, se procedió a realizar la codificación utilizando las categorías, y subcategorías propuestas, utilizando el programa Atlas Ti.

Se propusieron las siguientes categorías de análisis en base a una revisión del instrumento Self-Assesment for Administrators of Child Care Programs propuesto por Institute for Early Childhood Professional Development (2010) que establece once competencias directivas y que son: habilidades pedagógicas, administrativas, gestión de la docencia, tecnológicas, programación pedagógica, seguridad y conformidad, comunicación y gestión de relaciones, apoyo a las familia, gestión financiera, contribuciones profesionales y gestión personal; las mismas que fueron relacionadas con los estilos y tipos de liderazgo, de acuerdo a las respuestas dadas por los entrevistados y en concordancia con la literatura revisada.

Tabla 3. Categorías de Análisis

Categoría	Definición	Estilo de liderazgo	Tipo de liderazgo
Conocimiento y habilidades pedagógicas	Conoce las necesidades y características de los niños en cada etapa del desarrollo. Realiza adaptaciones especiales para niños con Necesidades Educativas Especiales	Laissez Faire	Técnico Educativo Cultural
Habilidades administrativas	Desarrolla estrategias de gestión para el trabajo en	Autocrático Democrático	Técnico Educativo

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

	equipo. Brinda entrenamiento al personal nuevo, supervisa de manera adecuada los procesos y realiza retroalimentaciones efectivas.		
Habilidades en gestión de la docencia	Coordina reuniones regulares con el personal y maneja estrategias procedimientos para una adecuada supervisión y motiva al personal para alcanzar y alto nivel profesional.	Democrático Laissez Faire	Humano Educativo Simbólico Cultural
Habilidades Tecnológicas	Utiliza habilidades en el uso y manejo de tecnología, prepara comunicados escritos para el personal y padres de familia. Permite el uso de computadoras y el acceso de internet a toda la comunidad educativa.	Laissez Faire	Técnico Educativo
Programación pedagógica	Planifica espacios de aprendizaje, desarrolla planes de orientación para los niños con Necesidades Educativas Especiales y sus familias, provee de múltiples técnicas y estrategias a los docentes fomentando la autodisciplina del niño, el refuerzo positivo y la resolución de conflictos.	Democrático Laissez Faire	Técnico Humano Cultural
Seguridad y conformidad	Cumple con las normas legales de salud, custodia,	Autocrático	Humano Educativo Simbólico

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

	confidencialidad, leyes laborales, normas de salud y cuidado de la comunidad educativa		
Comunicación y gestión de relaciones	Utiliza habilidades interpersonales de efectiva de escucha, empatía y reflexión para el manejo de la comunicación con el personal y las familias. Mantiene confidencialidad y ética en todas las situaciones.	Democrático Laissez Faire	Humano Educativo Simbólico Cultural
Apoyo a las familias	Maneja una comunicación abierta con los padres de familia respetando sus valores y cultura. Involucra a los en padres de familia en la participación de experiencias educativas.	Democrático Laissez Faire	Humano Educativo Cultural
Gestión financiera	Utiliza herramientas de planificación financiera y desarrolla el presupuesto anual para obtener los objetivos del programa, mantiene los registros financieros anuales completos.	Autocrático Democrático Laissez Faire	Técnico Educativo Simbólico
Contribuciones profesionales	Conoce como capacitar eficazmente al personal y comprende los servicios de becas educativas, servicios infantiles y asistencia financiera. Se prepara continuamente en el campo profesional.	Democrático Laissez Faire	Técnico Humano Educativo Simbólico Cultural

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Gestión personal	Se capacita continuamente para mejorar sus habilidades de liderazgo. Practica una filosofía de vida donde mantiene el equilibrio entre su vida personal y profesional.	Democrático Laissez Faire	Técnico Educativo Simbólico Cultural
------------------	--	------------------------------	---

Elaborado por: Marylin Matteucci

Resultados y análisis de datos

Como parte del análisis de datos, se incluye a continuación una breve descripción socio-demográfica de los participantes en el presente estudio.

Los datos socio-demográficos de las tres directoras entrevistadas son los siguientes:

- DR1: sexo femenino, edad 45 años, título de 4to. Nivel en Gerencia Educativa, y experiencia laboral: 7 años de directora, y 18 años de docencia.
- DR2: sexo femenino, edad 56 años, título de 4to. Nivel en Máster Educación Parvularia; y experiencia laboral: 20 años de directora y 18 años de docencia.
- DR3: sexo femenino, edad 58 años, título de 4to. Nivel en Gerencia Educativa, y experiencia laboral: 25 años de directora, y 10 años de docencia.

En cuanto a las docentes participantes, todas son parvularias con título de tercer nivel, y su rango de experiencia en el nivel va desde 3 años a 10 años. Tres de ellas empezaron como auxiliares, y luego fueron ascendidas a profesoras titulares. Las edades oscilan entre 26 y 45 años de edad; y todas son del sexo femenino.

Los padres de familia entrevistados pertenecen a una clase social media-alta, con títulos profesionales, e inmersos en el campo laboral, tanto el padre como la madre. La mayoría son parejas jóvenes entre los 27 y 32 años de edad.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

El proceso de investigación cualitativa se realiza en diferentes fases. Se inició con la recolección de la información, seguido por la organización, transcripción y codificación de los datos para luego realizar el análisis y lectura interpretativa de los mismos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Para realizar el análisis en esta investigación se utilizó el programa Atlas Ti 8 como apoyo para efectuar la interpretación de la información.

Luego de la transcripción de las entrevistas, el programa permitió identificar los códigos primarios y presentó la opción para realizar una codificación abierta, axial o selectiva creando así redes de relaciones que facilitan el proceso de análisis.

Códigos asignados a la identidad de los sujetos participantes en esta investigación

Como parte de este proceso de investigación y para reservar la confidencialidad de los participantes se realizó una codificación para cada directora, docente y padre de familia, así como también se asignó un código a cada uno de los participantes entrevistados.

Tabla 4. Códigos asignados a las directoras, docentes y padres de familia

Directoras Entrevistadas	Código
Directora 1	DR1
Directora 2	DR2
Directora 3	DR3

Docentes Entrevistados	Código
Docente 1	DOC1
Docente 2	DOC2
Docente 3	DOC3
Docente 3	DOC4

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Docente 4	DOC5
Docente 5	DOC6
Docente 6	DOC7
Docente 8	DOC8
Docente 9	DOC9

Padres de Familia	Código
Padre de Familia 1	PDF1
Padre de Familia 2	PDF2
Padre de Familia 3	PDF3
Padre de Familia 4	PDF4
Padre de Familia 5	PDF5
Padre de Familia 6	PDF6
Padre de Familia 7	PDF7
Padre de Familia 8	PDF8
Padre de Familia 9	PDF9

Tabla 5. Códigos asignados a las entrevistas transcritas de cada participante

Entrevistas	Código
Entrevista 1	ET1
Entrevista 2	ET2
Entrevista 3	ET3

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Categorías de análisis de las Directoras

Con la información obtenida en las entrevistas a las directoras se procede a realizar la clasificación de los datos en 11 categorías de análisis.

Tabla 6. Directoras: categoría Conocimiento y habilidades pedagógicas

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Conocimiento de las habilidades pedagógica	Posee conocimiento de las necesidades y características en cada etapa del desarrollo infantil.	18	3

Tabla 7. Directoras: categoría habilidades administrativas

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Habilidades Administrativas	Desarrolla estrategias de gestión para el trabajo en equipo	6	3

Tabla 8. Directoras: categoría habilidades en la gestión de la docencia

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Habilidades en la gestión de la docencia	Maneja estrategias, procedimientos, coordina reuniones y motiva a su personal para alcanzar un alto desarrollo profesional	18	3

Tabla 9. Directoras: categoría habilidades tecnológicas

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Habilidades tecnológicas	Posee habilidades en el uso y manejo de la tecnología	3	3

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Tabla 10. Directoras: categoría programación pedagógica

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Programación Pedagógica	Planifica espacios de aprendizaje, desarrolla planes de orientación y adaptaciones curriculares para las N. E. E. Provee de estrategias y técnicas a los docentes para la resolución de conflictos	20	3

Tabla 11. Directoras: categoría seguridad y conformidad

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Seguridad y conformidad	Cumple con las normas legales, participa en los programas de salud nutrición , bienestar y gestión de riesgo para la seguridad de la comunidad educativa	4	3

Tabla 12. Directoras: categoría comunicación y gestión de relaciones

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Comunicación y gestión de relaciones	Posee habilidades interpersonales de empatía y reflexión. Mantiene la confidencialidad y ética en las diferentes situaciones y resolución de conflictos	18	3

Tabla 13. Directoras: categoría apoyo a las familias

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Apoyo a las familias	Maneja una comunicación abierta e involucra a las familias en el proceso de	12	3

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

aprendizaje haciéndolos
participes en las
diferentes experiencias
educativas

Tabla 14. Directoras: categoría gestión financiera

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Gestión financiera	Utiliza herramientas de planificación financiera y desarrolla el presupuesto anual , para obtener el objetivo del programa	2	2

Tabla 15. Directoras: categoría contribuciones profesionales

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Contribuciones profesionales	Conoce como capacitar eficazmente al personal y comprende los servicios de becas educativas, servicios infantiles y de asistencia financiera.	15	3

Tabla 16. Directoras: categoría gestión personal

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Gestión personal	Se capacita constantemente para mejorar sus habilidades de liderazgo. Mantiene el equilibrio entre la vida profesional y personal	12	3

Categorías de análisis de los Docentes

Para realizar el siguiente análisis se consideraron 9 categorías, ya que en la información obtenida en las entrevistas a los docentes no se hace referencias a las contribuciones profesionales y de habilidades tecnológicas.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Tabla 17. Docentes: categoría conocimiento y habilidades pedagógicas

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Conocimiento de las habilidades pedagógica	Habilidades y conocimientos que posee el director y los docentes acerca de las necesidades y características en cada etapa del desarrollo infantil.	14	9

Tabla 18. Docentes: categoría habilidades administrativas

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Habilidades Administrativas	Desarrolla estrategias que promueven la gestión y la planificación del trabajo en equipo	12	9

Tabla 19. Docentes: categoría habilidades en la gestión de la docencia

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Habilidades en la gestión de la docencia	Manejo estrategias y procedimientos que le director coordina para que su personal alcance un alto desarrollo profesional	13	9

Tabla 20. Docentes: categoría programación pedagógica

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Programación Pedagógica	El director desarrolla planes de orientación y adaptaciones curriculares para las necesidades educativas especiales. Provee de estrategias y técnicas a los docentes para la resolución de conflictos	11	9

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Tabla 21. Docentes: categoría seguridad y conformidad

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Seguridad y conformidad	El director participa en los programas de salud nutrición , bienestar y gestión de riesgo para la seguridad de la comunidad educativa	9	9

Tabla 22. Docentes: categoría comunicación y gestión de relaciones

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Comunicación y gestión de relaciones	La directora posee habilidades interpersonales de empatía y reflexión con su personal docente. Mantiene la confidencialidad y ética en las diferentes situaciones y resolución de conflictos	15	9

Tabla 23. Docentes: categoría apoyo a las familias

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Apoyo a las familias	El director maneja una comunicación abierta e involucra a las familias en el proceso de aprendizaje haciéndolos participes en las diferentes experiencias educativas	12	8

Tabla 24. Docentes: categoría gestión financiera

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Gestión financiera	La directora maneja herramientas de planificación financiera y desarrolla el presupuesto anual, para obtener el objetivo del programa	3	5

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Tabla 25. Categoría: contribuciones profesionales

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Contribuciones profesionales	El director conoce como capacitar eficazmente al personal y comprende los servicios de becas educativas, servicios infantiles y de asistencia financiera.	6	6

Categoría de análisis de los padres de familia

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los padres de familia, se procede con el análisis de la información para realizar la categorización. Se analizan 7 categorías ya que en la información obtenida no se hace referencia a las categorías de: Habilidades tecnológicas, contribuciones profesionales, gestión personal y gestión financiera.

Tabla 26. Padres de Familia: categoría conocimiento y habilidades pedagógicas

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Conocimiento de las habilidades pedagógica	Habilidades y conocimientos que posee el director y los docentes sobre el cuidado, las necesidades y características en cada etapa del desarrollo infantil.	5	4

Tabla 27. Padres de familia: categoría habilidades administrativas

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Habilidades Administrativas	El director y sus docentes desarrollan estrategias que promueven la gestión del trabajo en equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos	8	5

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

del programa

Tabla 28. Padres de familias: categoría programación pedagógica

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Programación Pedagógica	El director y sus docentes desarrollan planes de orientación y adaptaciones curriculares para las necesidades educativas especiales. Proveen de estrategias y técnicas a los padres de familia a través de charlas o talleres.	8	9

Tabla 29. Padres de Familia: categoría habilidades en la gestión de la docencia

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Habilidades en la gestión de la docencia	El director motiva y coordina el trabajo en equipo, además maneja estrategias y procedimientos para que sus docentes alcancen un alto desarrollo profesional	5	7

Tabla 30. Padres de familia: categoría seguridad y conformidad

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Seguridad y conformidad	El director cumple con las normas legales, participa en los programas de salud, nutrición, bienestar y gestión de riesgo para la seguridad de la comunidad educativa	4	3

Tabla 31. Padres de familia: Categoría Comunicación y gestión de relaciones

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Comunicación y gestión de relaciones	El director posee habilidades interpersonales de empatía y reflexión. Mantiene la	10	9

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

confidencialidad y ética
en las diferentes
situaciones y resolución
de conflictos

Tabla 32. Padres de familia: categoría apoyo a las familias

Categoría	Definición	Veces que se repite en las entrevistas	Casos
Apoyo a las familias	Se maneja una comunicación abierta entre el director, los docentes para involucrar a las familias en el proceso de aprendizaje haciéndolos participes en las diferentes experiencias educativas	11	8

Como siguiente paso, se presenta el análisis de la información y datos obtenidos de las entrevistas donde participaron las directoras, los docentes y padres de familia de cada institución con el objetivo de conocer las apreciaciones de cada grupo participante acerca del liderazgo pedagógico.

Categoría: Conocimientos y Habilidades Pedagógicas

La categoría Conocimientos y Habilidades Pedagógicas corresponde a la preparación profesional que el director posee acerca del desarrollo infantil, las características de los niños y sus necesidades en cada etapa del desarrollo.

El resultado del análisis en esta categoría demuestra que las tres directoras entrevistadas consideran de suma importancia el crecimiento profesional y académico para brindar un servicio de calidad que permita desarrollar todas las habilidades de los niños en la etapa inicial. Los 9 docentes entrevistados consideran que las instituciones y sus directivos les proporcionan las herramientas necesarias para su preparación profesional. Mientras que en el caso de los 9 padres de familia entrevistados, solamente 4 hacen referencia de la importancia de la preparación profesional.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Es así, como queda en evidencia, que los conocimientos y habilidades pedagógicas que posee un director, se ven reflejadas en su involucramiento en el desarrollo de programas junto con los docentes, y se encamina a orientar la labor pedagógica dentro de la institución y con las familias.

ETDR1: ...me ha gustado trabajar con niños con dificultades y en mi jardín hubo niños con Down síndrome de Down, otros niños con rasgos autistas, uno puede tener las ganas, pero debe estar preparado profesionalmente para estos casos, también es importante contar con el profesor de apoyo, nosotros trabajamos con el sistema de inclusión, pero no podemos corregir sin bases profesionales una deficiencia que tenga el niño y hacerlo avanzar con la rapidez.

ETDOC1: ...el lineamiento pedagógico que seguimos en nuestra institución está basado en el constructivismo, conocemos y necesitamos esa parte activa de los niños y consecuentemente existe diversidad de pensamiento y habilidades en todos los ámbitos, por lo que a veces es necesario hacer adaptaciones.

ETPDF2: ... sí en esta escuela no solo se preocupan por la excelencia académica, sino que también aportan al desarrollo de las habilidades del pensamiento.

Categoría: Habilidades Administrativas

En esta categoría se hace referencia al desarrollo de herramientas en gestión de administración, manejo de las estructuras, planificaciones, procesos y programas planteados por la institución. Así como también al entrenamiento, capacitación y retroalimentación para el personal docente.

Las directoras entrevistadas consideran que para tener una buena organización es indispensable tener claro cuáles son las funciones que ellas deben desempeñar dentro de la institución y el conocer los procesos, estructuras y objetivos que los programas

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

quieren cumplir. Consideran indispensable el manejo de estrategias para la organización y planificación del trabajo.

Los docentes expresan que las directoras cumplen una eficiente labor en el área administrativa ya que promueven el trabajo en equipo, organizan y planifican que todas las actividades planteadas se cumplan. Y los padres de familia evidenciaron tener poco interés y conocimiento acerca de las habilidades administrativas de las directoras ya que expresaron tener conocimientos de las gestiones y procesos que se llevan a cabo en la institución haciendo referencias generales a las mismas.

ETDR2: ...bueno en realidad como yo soy una directora única, no hay directora pedagógica administrativa, tengo el cargo de seleccionar el personal que se va a contratar el siguiente año, seleccionar el material que se va a utilizar, también me encargo de hacer un presupuesto, de velar que no solo el personal docente cumpla con sus funciones, si no también administrativo o sea el de la secretaria, además del personal de mantenimiento y coordinar la parte psicológica y pedagógica.

ETDR3: mi función tiene que ver con las mejoras del colegio, soy directora ejecutiva tengo que hacer cumplir todas las estructuras y programas, además mi trabajo es velar que todas las áreas estén bien sobre todo en el nivel inicial. Tengo que darme cuenta de que todo esté bien porque tengo esa responsabilidad.

En las entrevistas realizadas a los docentes, se recogieron los siguientes relatos:

ETDC2: ... la directora maneja buenas estrategias de trabajo, se preocupa que todo el personal se lleve bien, busca que todos reciban capacitaciones, sobretodo en hacer trabajo colaborativo, y que las maestras antiguas ayuden al entrenamiento de las maestras nuevas.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

ETDC4: ... nuestra directora siempre está promoviendo que el ambiente laboral sea el más armónico, y en cuanto a la planificaciones y proyectos busca los recursos y estrategias necesarios para que todos puedan cumplir con el objetivo propuesto.

ETPDF2... No sé exactamente lo que hacen en administración, pero confío en que la institución pone personal capacitado.

ETPDF3... en esta escuela, al inicio del año, en la primera reunión se presentan los profesores de cada nivel, además los maestros, y ahí dan indicaciones en general.

Categoría: Habilidades en la gestión de la docencia

En esta categoría se hace referencia al trabajo que realiza el directivo con su personal docente. Como parte de la gestión de la docencia se considera: contratación del personal, capacitación, supervisión, evaluación y retroalimentación para alcanzar el más alto nivel profesional.

Las tres directoras entrevistadas en sus relatos confirman que el trabajo que realizan se planifica trabajando en reuniones semanales, donde el personal docente es guiado por una coordinadora académica. Además, las DR1 y DR2 recalcan la importancia del trabajo colaborativo ya que las instituciones que ellas dirigen apuntan a esa metodología de trabajo en particular.

Los 9 docentes entrevistados hicieron referencia a esta categoría señalando que el trabajo dentro de sus instituciones es muy planificado y que sus directivos proponen siempre buscar las estrategias necesarias para que ellos puedan cumplir con las funciones que les son encomendadas. Además, señalaron que el realizar un trabajo en equipo mejora la calidad de los resultados y hacen los procesos menos complicados.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

En cuanto a las opiniones de los padres de familia, 7 de los 9 entrevistados, mencionan que se evidencia un trabajo en equipo y un trato cordial hacia toda la comunidad educativa.

Queda explícito, a través de las respuestas obtenidas de los docentes y padres de familia, que las tres directoras poseen habilidades en gestión de la docencia.

ETDR3: ...bueno este año estamos solas, el año pasado teníamos una coordinadora, este año se han hecho cada 3 semanas, pero antes estábamos divididas yo me reunía con las profesoras semanalmente, siempre en este colegio hay muchas cosas que planificar porque una semana es para revisar proyectos, otra semana es para planificar, aquí realizamos muchos eventos en el año y si demanda que semanalmente nos reunamos, la Directora General es muy exigente en lo que se les ofrece a los padres, siempre tiene que ser espectacular todo evento.

ETDC2: ... nosotros participamos en reuniones semanales de trabajo para plantear el trabajo y hacer las planificaciones de eventos y mantenernos informados de las nuevas disposiciones de los directivos, la directora también muestra mucho interés en cada caso particular que tenemos con el propósito de buscar soluciones y ayuda para los niños.

ETDC3: ... aquí nos organizamos revisando los contenidos que se van a trabajar también depende de la evolución del grupo, nos guiamos con el currículo buscamos las destrezas que se estén trabajando acorde a la unidad para planificar, nos reunimos en grupos de trabajo por nivel.

ETDC4: ... la verdad aquí el trabajo es muy organizado, todas las actividades son planteadas antes de iniciar el año lectivo, entonces nosotros como personal docente

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

estamos acostumbrados a las capacitaciones y a la organización que llevar acabo un evento conlleva.

ETPDF3: en las reuniones de padres se informa de las actividades que los docentes realizan también a través de las redes sociales y siempre nos invitan a eventos especiales.

ETPDF4: cuando hay eventos aquí en la escuela se ve un trabajo muy organizado, el personal docente siempre está atento y dispuesto a colaborar con los niños.

Categoría: Programación Pedagógica

Consiste en la capacidad del directivo para desarrollar planes y programas guiados por el currículo nacional, así como también crear espacios adecuados que faciliten el proceso de aprendizaje. Además de plantear adaptaciones curriculares para niños con necesidades educativas especiales y garantizar el apoyo a las familias involucradas.

Las directoras entrevistadas demuestran un total conocimiento del currículo nacional y presentan sus programas muy bien estructurados con un objetivo específico. Las DR1 y DR2 hacen mención especial a la misión y visión de sus instituciones ya que son establecimientos educativos con estándares de calidad internacional.

Los docentes entrevistados aseveran que las directoras tienen conocimiento de los procesos de planificación y manejo del currículo, ellas consideran que en las instituciones donde laboran siempre, están implementando innovaciones pedagógicas. En cuanto a la información obtenida de los padres de familia, respondieron tener poco conocimiento de los procesos pedagógicos, lo que demuestra que no existe una comunicación asertiva en esta área por parte de la dirección y personal docente.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

ETDR1: ... en lo pedagógico, yo tengo mucha confianza en mí personal y lo hacemos bien, me encanta mi trabajo, las clases deben ser didácticas, activas muy pedagógicas. Que el maestro esté predispuesto a trabajar y que sean felices a pesar de las dificultades económicas les guste trabajar. No tengo ningún docente que sea de mal carácter, el mayor reto es lo pedagógico porque nos toca trabajar con los valores que hoy en día a los niños les cuesta, porque el mundo le dice lo contrario, el mundo está arrastrando a los niños.

ETDR2: ... uno tiene que estar dispuesto a adaptarse y hacer los cambios necesarios que requiere la institución. Este colegio tiene muchas estructuras a seguir, tiene programas ya establecidos además de cumplir con normas internacionales, todo esto que implica ser un colegio de calidad debe respetar siempre los lineamientos administrativos y de los directivos.

ETDC2: ... yo considero que el desarrollo en lo pedagógico promueve la inclusión y compromiso, aquí si hay alumnos con inclusión se les lleva un control y registro de sus avances y evaluaciones, se necesita también la participación activa de toda la comunidad educativa, especialmente de los padres de familia.

ETDC4: La institución siempre está buscando innovación en cuanto a los recursos pedagógicos en los procesos de aprendizaje, primero nos preparan con capacitaciones, talleres, grupos de trabajo, creación de materiales didáctico, para luego poner en práctica dentro del salón de clases.

ETPDF2: no conozco muy bien este tema, a veces si se informa de estos programas especiales para niños que los necesiten, pero no en general a todos los padres.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Categoría: Comunicación y gestión de relaciones

Esta categoría corresponde a las habilidades interpersonales que posee el director para el manejo de una comunicación efectiva, estratégica de empatía y reflexión con el personal docente y toda la comunidad educativa para el desarrollo de una comunicación eficaz.

Las tres directoras entrevistadas reiteran que una buena comunicación es importante para una práctica de liderazgo eficaz, ellas consideran que el trato amable y la empatía con su personal docente crean un clima laboral agradable, de confianza y seguridad, además el buen trato y el escuchar las apreciaciones de los padres de familias facilita el desarrollo de la comunicación positiva.

Los docentes entrevistados destacan la importancia de la comunicación dentro de un grupo de trabajo. Ellos consideran que sus directivos demuestran respeto y amabilidad en el trato a su personal docente y que esto fortalece los vínculos de trabajo ya que sienten que tienen apertura y confianza al expresar sus ideas y preocupaciones.

Los padres de familia entrevistados piensan que la comunicación con los directivos y personal docente es abierta y sienten que existe la apertura cuando ellos necesitan ser escuchados.

Las opiniones de los docentes y padres de familia coinciden con lo expresado por las directoras de mantener una comunicación constante, de confianza, lo que redundará en beneficio de la labor que realizan para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

ETDR2: ... el respeto es muy importante, yo lo logro, una buena comunicación no cruzando una línea, como te explico, creo que es con confianza, como guardando la compostura y la distancia, pero a la vez siendo una persona que se le pueda contar las cosas, que las puede aconsejar, escucharlas, comprenderlas; a lo largo de la vida hay

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

profesoras que tienen tantos problemas y que a veces quisiera justificar, pero también es importante tener un trato muy igual con todo el mundo.

ETDR3: ... yo siempre trato de llevar una postura amigable pero firme, pero es un proceso inicial y este considero yo que es el más complicado llegar a nuevos acuerdos. Pero bueno este servir a mis profesoras, a las personas que están cerca de mí, estoy convencida que el puesto de directora no es mandar a la gente, es más servir a las profesoras de las exigencias que no estoy de acuerdo, pero tengo que hacerlas, servir los padres de familia porque ellos deben entender claramente que es una educación en conjunto y obviamente los niños, es mi principal objetivo.

ETDC2: ...la comunicación es efectiva, me parece que en mi grupo de trabajo son muy profesionales y respetuosas, siempre se da la oportunidad de expresar nuestras opiniones y pensamientos.

ETDC3: ...la directora siempre está dispuesta a escucharnos, a pesar de todo el trabajo que hacemos, siempre buscamos un tiempo para comunicar si ha sucedido algo fuera de lo normal.

ETPDF2: ... si los padres de familia son tratados con cordialidad y siempre cuando quieren hablar con la directora se solicita una reunión y ella nos atiende permanente.

ETPDF3: ... la maestra nos atiende siempre que pidamos una cita para entrevista y llenan un registro de lo que se habla en la reunión.

Categoría: Apoyo a la familia

Esta categoría se refiere al manejo de una buena comunicación, respetando los valores y diferencias culturales, además consiste en involucrar a la familia en las diferentes experiencias que se viven durante el proceso de aprendizaje, haciéndolos sentir imprescindibles para el logro de los objetivos del programa.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Según los datos obtenidos en las entrevistas en esta categoría las tres directoras piensan que es indispensable el desarrollo de habilidades para el manejo de una buena comunicación, ya que la principal herramienta para conseguir el involucramiento de las familias en las diferentes actividades, el mantener a los padres de familia informados de los programas que se realizan en la institución, permite la organización adecuada del tiempo familiar, además según su apreciación los padres se involucran más cuando sus hijos están en edades más pequeñas.

Los docentes opinan que las directoras manejan una buena comunicación con los padres de familia, les brindan orientación y apoyo cuando lo requieren por alguna situación especial. Mientras que los padres de familia sienten que las directoras y la institución les brindan la apertura suficiente para involucrarse de manera activa en el proceso de aprendizaje, ya que son invitados a participar en diferentes actividades.

ETDR2: ...conocer los contenidos, los conocimientos necesarios no solo académicos, administrativo y obviamente saber del mundo y su profesión para mantener una conversación satisfactoria con ellos. El manejo de lenguaje, la paciencia y tolerancia, en el camino se encuentra con varias personas, hay que tener tolerancia para soportar padres y maestros, saber manejar la situación sin ponerse a discutir; no ser autoritario, tener capacidad de decisión siendo muy objetivos.

ETDR3: ... es importante tener herramientas de cómo trabajar con los padres de familia; no es fácil hablar con ellos, puede ser metodológica en gerencia educativa, pero si no puedes llegar a las personas es difícil, es que muchas veces nos pasamos a la parte gerencial o a la parte administrativa pero la parte de atender a las familias es lo que debe de profundizarse.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

ETDC5: ... la directora se preocupa mucho por la interacción de la institución con los padres, se realizan charlas de los temas más relevantes para el nivel y también se da apoyo pedagógico para los niños con necesidades especiales.

ETPF4: ... la escuela hace charla para padres de familia también hacen el día de la familia que es donde nos integramos todos los padres, y también nos invitan a celebraciones especiales como día del padre, día de la madre o de los abuelitos.

Categoría: Seguridad y conformidad

Esta categoría representa si, en la práctica de liderazgo institucional, los directores proporcionan un ambiente seguro, donde la institución cumplan con las normas legales de salud, custodia, cuidado y protección para la comunidad educativa. Así como también su participación en programas de vacunación y de gestión de riesgo.

Dos de las tres directoras entrevistadas hicieron énfasis en lo importante que es conocer y cumplir con las ordenanzas estipuladas por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud para brindar un mejor servicio a la comunidad.

Los docentes expresan que en las instituciones si se realiza capacitaciones frecuentes sobre gestión de riesgo y de seguridad, mientras que a los padres de familia manifiestan que se los mantiene informados y se los involucra en las diferentes actividades que se realizan como simulacros, campañas de vacunación o charlas de prevención.

Se comprueba que dentro de las funciones directivas, la gestión sobre seguridad y prevención de riesgos es prioritaria para la directoras entrevistadas, manteniendo así el cumplimiento de las normas emitidas por los organismos pertinentes y cuidando del bienestar integral de los niños y personal de la institución.

ETDR1: ... si nosotros participamos en las campañas de vacunación y para realizar este tipo de acciones nos informan del distrito y esto se hace enlazado con las

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

disposiciones ministeriales por grupos, según el distrito al que se pertenece y se trabaja con el centro de salud más cercano.

ETDR2: ...se atienden las necesidades de salud con las brigadas de vacunación y atención, tenemos las puertas abiertas a cualquier servidor del ámbito de la salud que venga a proponer cualquier mejora o charlas a padres. También tenemos un plan de gestión de riesgo participamos en simulacros una vez al mes.

ETDC1: ... aquí participamos una vez por mes en los simulacros, constantemente preparamos a nuestros alumnos ante cualquier situación de emergencia como terremoto o temblores.

ETPDF1: ... si a nosotros nos comunican y nos informan de los planes de prevención y campañas de vacunación, además en los eventos nos informan cuales son las rutas de evacuación y el proceso a seguir en caso de que presente alguna emergencia

Categoría: Contribuciones Profesionales

En esta categoría se hace referencia a la organización, manejo y capacitación eficaz que se le brinda al personal, además de estar al tanto de cuáles son los servicios de becas y asistencia financiera que brinda la institución a la comunidad educativa.

Las directoras entrevistadas expresan que en sus instituciones sí se brindan servicios de becas y descuentos para algunos miembros de la comunidad educativa como hijos de los docentes o colaboradores del área administrativa.

En lo referente a esta categoría tanto los docentes como los padres de familia manifestaron no tener conocimiento, quizás por tratarse de un tema que es manejado a nivel directivo y financiero.

ETDR1: ... si los padres de familia solicitan una beca deben seguir un proceso para ver si la institución lo aprueba o no, también se les da descuento a las familias que tienen más de dos hijos dentro de la institución y a los hijos de los profesores también

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

ETDR2: ... la institución apoya a sus colaboradores ayudándoles con los estudios de sus representados, les dan el 80% de descuento a su primer hijo y el 50% al segundo hijo, también les dan descuentos a los padres que están en la Universidad de la red.

Categoría de Gestión Personal

Hace referencia al equilibrio que mantienen las directoras entre su vida profesional y personal, y a su motivación particular de capacitarse constantemente para el cumplimiento óptimo de sus objetivos laborales.

Las tres directoras coinciden que es importante el desarrollo continuo de su parte profesional, y que el ejercicio de un liderazgo es eficaz cuando se reconoce la necesidad de prepararse continuamente y seguir desarrollando las competencias necesarias, ya que deben reunir un perfil adecuado para poder desempeñar su rol. No mencionaron muchos detalles acerca de su vida personal y como equilibran esta con su vida profesional.

De igual manera, tanto los docentes como los padres de familia, no comentaron acerca de la vida personal de las directoras y las motivaciones personales que poseen para su constante capacitación.

ETDR1: ...mira siempre se siente un poco de temor cuando uno asume un cargo directivo, lo cual no quiere decir que hay que echarse para atrás porque es verdad que hay temores a lo nuevo, a lo desconocido no por el clima laboral si el saber que reto se me va a presentar, pero bueno uno tiene que prepararse profesionalmente.

ETDR2: el tener que hacer informes para los padres creo que era mi mayor reto, me daba miedo cometer algún error, porque esos padres eran de un nivel social alto y debía cumplir con la postura correcta, tener que redactar informes, hacerlos bien, auto-educarme en ese tema era difícil.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Discusión

El propósito de esta investigación fue el de conocer y describir los estilos y tipos de liderazgo de las directoras de tres establecimientos educativos que ofertan educación inicial.

Según Elmore (2010), la calidad de las prácticas pedagógicas en las instituciones educativas no puede ser medida a menos de que exista un liderazgo dinámico y encaminado a construir las circunstancias favorables en torno a los escenarios pedagógicos apropiados. Un liderazgo eficiente mejora los resultados en el aprendizaje, así como también, la práctica pedagógica de los docentes.

La población escogida como muestra de este estudio, tanto padres de familia como docentes, reconocen la importancia de la gestión de un directivo o líder pedagógico. En la actualidad, la organización de las instituciones educativas requiere que el director provea de un clima escolar adecuado donde los valores, creencias y distintos modos de pensar sean parte de una cultura escolar dispuesta al mejoramiento e innovación continua (Bolívar, 2010). Lo que concuerda con el tipo de liderazgo humano propuesto por Sergiovanni (1984) y que se comprueba con el trabajo diario que realizan los directores entrevistados al involucrar a sus docentes en las mejoras de los programas pedagógicos, brindándoles apertura y permitiéndoles opinar.

La programación pedagógica, habilidades en la gestión de la docencia y contribuciones profesional son tres de los componentes principales en la administración de una institución. Es transcendental que el directivo conozca y defina sus funciones, ya que esto facilita la organización de las estructuras, así como también el planteamiento de los objetivos y, en consecuencia, hace más fácil la toma de decisiones, dichas competencias están estrechamente vinculadas al tipo de liderazgo educativo y técnico (Pont, Nusche y Moornan, 2008).

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Una de las directoras expuso:

ETDR2: ...bueno cada colegio es diferente y uno en la parte profesional tiene que estar dispuesto a adaptarse y a aprender para hacer los cambios necesarios que requiere la institución. Este colegio tiene muchas estructuras a seguir, tiene programas ya establecidos además de cumplir con normas internacionales, todo esto que implica ser un colegio de calidad debe respetar siempre los lineamientos administrativos.

En cuanto al tipo de liderazgo cultural y simbólico, las categorías de comunicación y gestión de relaciones, y apoyo a la familia fueron consideradas como importantes según las percepciones de las directoras, docentes y padres entrevistados. El personal docente considera que sus directivos mantienen una comunicación abierta y basada en el respeto a las creencias y prácticas culturales de los involucrados, lo que facilita el trabajo en equipo. Las habilidades interpersonales, la escucha activa y empatía son características importantes que debe poseer un administrador educativo para el manejo apropiado de las relaciones entre la escuela y la familia. Wallapha, Saowanee y Tang Keow (2015) definen a estas habilidades como blandas y las consideran importantes en el desarrollo profesional de un director ya que están asociadas al manejo y desarrollo de un clima escolar positivo.

El líder pedagógico cumple con responsabilidades básicas, y gracias a esta labor se consigue un grado elevado de productividad, al mismo tiempo contribuye al mejoramiento continuo de la institución. Para lograr esto es fundamental la capacidad organizacional, donde se ven involucradas las gestiones del manejo del currículum, el cumplimiento de los programas de enseñanza, el desarrollo profesional del personal docente y la creación de un entorno que brinde las condiciones adecuadas para un aprendizaje significativo (Pont, 2010).

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Una de las directoras manifiesta que el autoritarismo no debe estar presente en su gestión, pues esto rompería las buenas relaciones dentro del grupo de colaboradores, inclinándose por un estilo de liderazgo democrático, que, según Lewin (1939), está basado en la participación y colaboración de todos los integrantes de un equipo de trabajo, en el que el líder apoya el desarrollo de habilidades de cada uno de ellos. A continuación, la cita de la directora:

ETDR3: ... Una persona que dirige a un grupo humano tiene que tener claro que el autoritarismo no debe estar presente porque rompe las relaciones con los demás, debo trabajar con mis profesoras para trabajar en conjunto para tenerlas de mi lado si yo me hago enemiga no va a ser fácil, pero en la medida de lo posible trabajar en equipo pienso yo que es lo más importante...

Y una de las profesoras manifiesta que, el tener participación en las reuniones es favorable para llegar a acuerdos sobre la implementación de estrategias que mejoren el proceso de enseñanza. En la práctica pedagógica, los directores requieren de una formación profesional permanente, donde puedan aplicar sus conocimientos y habilidades, ya que parte elemental de su gestión es supervisar y analizar la calidad del trabajo de sus docentes, así como también evaluar el desempeño de sus alumnos durante del proceso de enseñanza- aprendizaje (Elmore, 2010).

Los líderes democráticos se caracterizan por ser sociables y brindar la apertura para que su equipo de trabajo participe en los procesos; orienta y delega funciones a sus colaboradores (Lewin. 2010). Según los docentes, los directores entrevistados, proporcionan un trato cordial, los motivan a un trabajo colaborativo y participativo dando directrices claras, lo que redundará en beneficio de los procesos que se dan en el día a día.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Las instituciones educativas se convierten en un escenario social y son un claro reflejo del contexto político, cultural, económico, y social, donde el director representa la visión de la institución, asume el rol de mediador, es capaz de solucionar conflictos y lograr que toda la comunidad educativa se comprometa para el logro de los objetivos (Hernández, Murillo y Hidalgo, 2017). Es así que los padres de familia manifestaron que sus directores se preocupan por la interacción con ellos, a través de charlas y talleres, y siempre los mantienen informados de las actividades que van a realizar:

PDF2: ...la institución organiza escuela para padres, mañana deportiva junto con la familia

PDF3: ... nos invitan a charlas sobre diferentes temas.... podemos comentar los temas que previamente las maestras han presentado en las reuniones que se realizan

A lo que una de las directoras acota:

ETDR1: ... creo uno de los principales cambios que se ven es la familia, la familia de antes no tiene nada que ver con la familia de ahora, la familia de antes era más agradecida con quienes trabajaban con sus hijos y la de ahora es más bien su obligación, la familia en si ha cambiado en su estructura, entonces la sociedad ha cambiado más de 20 años. Ha habido cambios educativos como de la sociedad, el trabajo con los padres es de mucha responsabilidad.

El líder pedagógico de un centro de desarrollo infantil, de acuerdo a lo expuesto, no realiza una función determinada, sino que su gestión abarca varios ámbitos como el administrativo, pedagógico, de gestión de relaciones e involucramiento y orientación a las familias en los que su gestión evidencia diferentes tipos y estilos de liderazgo.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Conclusiones

Según el análisis de esta investigación basado en las percepciones dadas en las entrevistas y la recolección de información de los protagonistas de este estudio, se concluye que el rol de un líder pedagógico es transcendental para que una institución sea de calidad.

En la actualidad, la administración educativa considera que la gestión eficaz de un directivo va estrechamente vinculada al desarrollo de sus habilidades sociales, pedagógicas y administrativas, lo cual es reafirmado por Gallardo y Ulloa (2016), al definir como liderazgo eficaz a la gestión administrativa, pedagógica y de relaciones que realiza un director con el objetivo de establecer las condiciones apropiadas para una educación de calidad.

Fue factible evidenciar los diferentes estilos de liderazgo, siendo el más destacado el estilo democrático, ya que, en su gestión las directoras entrevistadas mencionan como imprescindible el trabajo en equipo; es decir la intervención y colaboración de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, planificación de las diferentes actividades y la resolución de conflictos.

Un líder democrático, al promover la colaboración y participación de todos los miembros de su equipo, contribuye al desarrollo de sus competencias en la toma de decisiones, mejora las habilidades comunicativas y consigue llevarlos hacia las metas propuestas (Lord y Hall, 2005).

Al hacer referencia sobre los tipos de líderes es importante considerar los aspectos predominantes con que ejercen sus funciones, que de acuerdo a los hallazgos en las entrevistas sobre sus experiencias, se evidencia que poseen características asociadas a los distintos liderazgos como son: el humano, técnico, educativo, simbólico y cultural;

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

su gestión forma parte de las estructuras de organización y administración de los recursos, manejo y motivación del personal, desarrollo de los programas pedagógicos y cumplimiento de la misión y visión de la institución, imprimiendo en cada una de ellas sus características personales y profesionales.

Por consiguiente, un liderazgo eficaz debe estar establecido bajo un concepto transformador, flexible y comprometido, es decir que parta de las tradicionales rutinas administrativas para dar paso a las propuestas innovadoras acordes con los objetivos que la institución desee conseguir (Garbanzo y Orozco, 2010).

Por otro lado, llama mucho la atención que al realizar las entrevistas con los padres de familia manifiestan no conocer o tener poco conocimiento de las habilidades administrativas, tecnológicas y de la gestión financiera que poseen las directoras. Sin embargo, la hoja de vida de dos directoras se encuentra a disposición de los padres en las páginas web de las instituciones que representan, lo que evidencia poco interés de los representantes en conocer estos aspectos de quien dirige la institución.

El pertenecer a unidades educativas particulares bien organizadas puede presentar ventajas y desventajas. Como positivo se destaca el poder contar con los recursos necesarios para el desarrollo de un programa acorde a las necesidades de los estudiantes. Como desventaja que los procesos para acceder a los diferentes requerimientos se vuelven un poco lentos y burocráticos, lo que siempre será un desafío para las directoras que trabajan con los años iniciales hacer priorizar las necesidades propias de su nivel.

El presente trabajo de investigación da paso a muchas interrogantes sobre el ejercicio del liderazgo y su influencia en la calidad de la educación que se brinda a la primera infancia, pues se conoce que, de la labor del líder, tanto en los aspectos administrativos

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

como en los pedagógicos depende el desarrollo y aprendizaje de los niños, bajo las directrices y el trabajo mancomunado de todo el equipo a su cargo; sin obviar, el conocimiento del contexto en el cual se encuentra.

Se puede concluir que siendo la educación un proceso activo, cambiante e innovador, el líder pedagógico debe mantenerse siempre actualizado profesionalmente; para afrontar los desafíos de la educación actual. Además, practicar una filosofía de vida que le ayude a equilibrar sus actividades personales y profesionales garantizando un ambiente armónico de trabajo.

Los resultados del presente estudio pueden ser considerados como una reflexión acerca de la práctica de un liderazgo pedagógico encaminado a la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos y pedagógicos que lleven a los centros de educación inicial a alcanzar metas y objetivos propuestos en beneficio del desarrollo y aprendizaje de los niños. Los directores deben poseer habilidades personales y profesionales para orientar y apoyar a toda la comunidad educativa en la persecución de una educación de calidad.

Recomendaciones

Se recomienda que se realicen más estudios e investigaciones sobre el tema del liderazgo educativo enfocado a la educación inicial, ya que, si bien es cierto que existen investigaciones referentes al tema, estas están enfocadas en su gran mayoría a los niveles de educación primaria o secundaria. Resultaría interesante que dichos estudios se realicen dentro del contexto ecuatoriano para que los resultados sean aplicables a nuestra realidad educativa.

Finalmente se sugiere que, para futuras investigaciones, se realice un estudio entre la relación que existe entre el rol del líder pedagógico y la calidad de la educación que se oferta en los centros de educación inicial.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Limitaciones del estudio

No se podrá hacer comparaciones entre si el estilo o tipo de liderazgo influye en la calidad de la educación que imparten sus instituciones.

Este estudio se realizó teniendo como principal herramienta la utilización de entrevistas estructuras y semiestructuradas, lo cual influyó en la recolección de datos, pues se presentaron ciertas dificultades en cuanto a la disponibilidad del tiempo de los directivos, docentes y padres de familia para efectuar las mismas, lo que imposibilitó una mayor indagación a profundidad sobre los temas planteados.

Por último, cabe mencionar que en esta investigación no se hace referencia a la relación entre el liderazgo pedagógico y la calidad de educación que se ofertan en las instituciones participantes, tampoco con el desempeño de los estudiantes.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Bibliografía

- Accerto, H. (2014). *Liderazgo y toma de decisiones*. México: Planeta.
- Acevedo, A., López, A. (2015). *El proceso de la entrevista*. México D.F.: Limusa.
- Adonis, L., Antúnez, D., Muñoz, E., y Negrete, N. (2009). *Liderazgo de la educadora de párvulos, como factor preponderante, en la implementación de la reforma en educación parvularia*. Chile.
- Aguilar, B. (2018). *El aporte de las Neurociencias para una Educación de Calidad*.
Recuperado de
www.usc.es/revistas/index.php/reladei/article/viewFile/5274/5584
- Aranda. (2008). *Atención temprana en educación infantil*. Madrid: WK.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Instituto Geográfico Militar.
- Badillo, J. M. (2012). "La importancia del liderazgo en las instituciones educativas."
- Balda, R. G. (2015). Liderazgo Educativo Transformacional como Necesidad de las instituciones educativas en la República del Ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa.*, 3, 109-120.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., Riggio, E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blanco, R. (2012). Una atención y educación de calidad en la primera infancia puede hacer la diferencia. *Docencia N° 48*, 4 – 17.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis Revista Internacional de Investigación en Educación*, 80-104. Recuperado de

<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/view/3528>

Bronfenbrenner. (1986). *Ecology of the Family as a Context for Human Development: Research Perspectives* (Vol. 22). New York, EEUU: American Psychological Association.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge: Harvard University Press.

Caballero, W. (2014). *Introducción a la Estadística*. Costa Rica: IICA.

Callelo, H., & Neuhaus, S. (2013). *Método y Antimétodo*. Buenos Aires: Colihue S.R.L.

Castillo, A., & Cubeiro, J. (2013). *Liderazgo innovador para Dummies*. Colombia: Planeta.

Coelho, R. F. (2016). Child development in primary care: a surveillance proposal. *Jornal de pediatria*, 505-511.

Contreras, F., Barbosa. (agosto de 2013). Del Liderazgo Transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (39), 152-164.

Covey, S. R. (2012). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Estados Unidos: Paidós Ibérica (Traducción al español).

Daft, R. (2014). *The Leadership Experience*. Mexico: Cengage Learning.

- Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.
- Day, D., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 133-156.
- Development, I. f. (2010). *Self-assessment for directors and administrators of child care programs*. North Carolina, EEUU.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela en el salón de clases*. Santiago, Chile: Salesianos Impresores S.A.
- Elvir, A. A. (2006). *La atención y Educación de la primera infancia en Centroamérica: desafíos y perspectiva*. UNESCO.
- Federación Estatal de Asociaciones de profesionales de Atención Temprana (GAT). (2005). *El Libro Blanco de la Atención Temprana*. Madrid, España: ARTEGRAF, SA.
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Nota Técnica N°6, *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Chile, Universidad de Concepción.
- García, C., & Serrano, . (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. Perú: MIN.
- Garbanzo, G, y Orozco, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos Educativos*. Revista Educación. (1): 15-29, 2010. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- Giroux, H. (2012). *Education and the Crisis of public Values*. New York.
- González, F. (2013). *En busca de respuestas: El liderazgo en tiempo de crisis*. Madrid: ESIC.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

González, M. (2013). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas*. Argentina:

Dialnet.

Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición.*, D.F.,

México: Mc.Graw-Hill .

Hernández, R., Murillo, F., & Hidalgo, N. (2017). *Lecciones Aprendidas del Estudios del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto*

Internacional ISSPP. Revista de Investigación Educativa, 35 (2), 499-518.

Horn, A., & Marfán, J. (2014). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar:

Revisión de la investigación en Chile. *Centro de políticas y prácticas de educación*, 45.

Ibarraz, N. (2012). *El rol directivo*. Obtenido de

<http://www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/1850/1896.ASP>

Immerfall, S., & Therborn, G. (2010). *Handbook of European Societies: Social Transformations in the 21st Century*. Paris.

Innovation Factory Institute. (5 de abril de 2012). *Innovation Factory Institute*.

Recuperado de Innovation Factory Institute:

<http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>

Karrby, G., & Giota, J. (2006). Dimensions of quality in Swedisn day care centers – An analysis pf the early childhood environment rating scale. *Revista Journal Early Child Development and Care Volumen, 104*, 1-22.

Larrosa, . (2014). *La organización del centro educativo: Manual para maestros*.

España: EMESON.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Lewin, K. (2010). *Resolving social conflicts and field theory in social science*.

Washington, DC. American Psychological Association.

Leys, L. (2015). *El mejor líder de la historia*. México: HarperCollins.

López, B., & Ruiz, M. (2013). *La esencia del marketing*. Barcelona: UPC.

López, J. M. (2012). *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. Madrid, España: Martín Bris.

Lord, R., & Hall, R. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 591-615.

Malajovich, A. (2014). *Recorridos didácticos en la educación inicial*. Colombia: Paidós.

Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida*. Barcelona, España: Idea Books S. A.

Meo, A. (2010). *Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de sociología en Argentina*. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (44), 1-30

Melhuish, E. (2008). *Research on Early Childhood Education in the UK*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de ResearchGate:
<https://www.researchgate.net/publication/257992797>

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2012). *Programa Infancia Plena*. Quito.

Ministerio de Educación. (2017). *Desempeño directivo*. Recuperado de:
<https://educación.gob.ec/desempeno-directivo/>

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Ministerio de Educación. (2017). *Desempeño profesional directivo y docente*. Quito:

Mineduc. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Estandares_de_Gestion_Escolar_y_Desempeno_Profesional.pdf

Ministerio de Educación del Ecuador. (2010). *Prueba de Liderazgo educativo en el Ecuador*. Quito.

Ministerio de Educación del Ecuador. *Ley Orgánica de educación intercultural*.

Recuperado de <http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). *ACUERDO Nro. MINEDUC-ME-2016-00122-A*. Quito.

Ministerio de Educación Ecuador. (2017). *Acuerdo 0482-12*. Quito.

Monroe, M. (2014). *El Poder del Carácter en el Liderazgo: Cómo valores, moralidad, ética y principios afectan a los líderes*. Colombia: Whitaker House.

Morales, F. (2014). *Tipos de investigación científica*. Santiago de Chile: Progreso.

Mulford, B. (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: Algunos desarrollos internacionales. Profesorado*. Recuperado el octubre de 2018, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>

Mumford, T., Campion, M., & Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. . *The Leadership Quarterly*, 154-166.

Munroe, M. (2014). *El Poder del Carácter en el Liderazgo: Cómo valores, moralidad, ética y principios afectan a los líderes*. Colombia: Whitaker House.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Muñoz, C. (2014). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México D.F.: Pearson Educación.

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 1 - 24.

Murua, S., & Piédrola, A. (2012). *Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior*. Panamá: MINIST.

Mustard, J. (2006). *Desarrollo de la Primera Infancia y del Cerebro Basado en la Experiencia*. Toronto, Canadá: The Canadian Institute for Advance Research.

Ng, W. (2008). Transformational leadership and the integration of information and communications technology into teaching. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-14.

Nogales, Á. (2013). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.

Oates, J. K. (2012). La Primera Infancia en Perspectiva. En *El cerebro en Desarrollo* (págs. 1-60). Reino Unido, Países bajos: Child and Youth Studies Group/ The Open University.

OCDE. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar Herramientas de Trabajo*. Organización para la cooperación de Desarrollo Económico. Gilda Moreno y Laura Valencia.

OCDE. (2014). Una mirada a la educación mundial en el 2013. *OCDE Indicators*.

OREAL/UNESCO. (2007). El Derecho a una Educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1-21. Recuperado el 18 de Octubre de 2018, de Sistema

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América

Latina y el Caribe, España y Portugal:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130502>

Palacios, F. (2015). *Nuestra educación infantil y la formación de los niños de hoy*.

México: Pearson.

Paniagua, G. (2007). *El aporte de buenas prácticas en educación infantil. Enciclopedia*

Guía para el Desarrollo Integral del niño. Madrid, España: Gráficas Mármol.

Peralta, M. y Fujimoto (1998). *La atención integral de la primera infancia en América*

Latina: Ejes centrales y los desafíos para el siglo XXI. Santiago de Chile: OEA

Pont B, Nusche D y Moorman. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Madrid: OCDE.

Pont, B. (2010). *Liderazgo y Autonomía del centro escolar: Perspectivas*

Internacionales. Madrid, España.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1:*

Política y práctica. Colombia: OCED Publishing.

Presidencia de la República del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Educación*

Intercultural. Quito. RED, G. (2015). *Red consulting*. Recuperado de

Reveco, O. (2012). Educación Infantil: un sistema de calidad en paralelo; educación formal y no formal. En *antología de experiencias de la educación inicial*

iberoamericana (págs. 107-110). Madrid: Metas Educativas 2021.

Robbins, P., David, & DeCenzo. (2012). *Fundamentos de administración: conceptos*

esenciales y aplicaciones. México: Pearson.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Rojas, A. G. (2016). *Bases del Liderazgo en Educación*. Santiago, Chile: Andros

Impresores

Salih, M. (2016). Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 216-233.

San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>

Sergiovanni, T. (1984). *Leadership and Excellence in Schooling* (Vol. 41). (T. a. Development, Ed.)

Shibru, D. (2011). *Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader* (Vol. 3). India, India.

Tang, K. (2012). Soft skills development for higher education institute. *Faculty of Education, Khon Kaen University*.

UNESCO. (2010). *Education-21st-century*. Obtenido de Unesco: <https://es.unesco.org/themes/education-21st-century>

UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y El Caribe*.

UNESCO. (2014). *El Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe Un estado del arte en con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago, Chile: Imbucho Ediciones Ltda.

Vaillant, D. (2014). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. Chile.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Vázquez, L., & Mogollón, A. (2013). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación*. Barcelona: Pearson Educación.

Villegas, J. (2014). *El Proceso Creador en el Aprendizaje*. Colombia: Palibrio.

Wallapha, A. (2012). Document for organizational development. *Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University*.

Wallapha, A. (2012). Document for organizational development. *Educational Administration, Faculty of Education Khon Kaen University*.

Wallapha, A., S. S. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 331-336.

Wijan, P. (2012). *How to develop learning for the 21st Century Students?* Bangkok: Sodsri-saridwong Foundation.

Zakharova, L (2016). The child's emotional development as basis for cooperation between kindergarten and family. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 318-321.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Anexos

Anexo 1: Cronograma de actividades

Para cumplir con la recolección de datos se estableció el siguiente cronograma

FASES	SEMANAS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14	15	16	17	18	19	20	21	
FASE 1 Introducción Revisión de la literatura Descripción general.																						
FASE 2 Metodología de la investigación.																						
FASE 3 Recolección y análisis de los resultados.																						
FASE 4 Conclusiones Limitaciones Recomendaciones																						

Elaborado por: Marylin Matteucci

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

Anexo 2. Modelo de entrevista a una directora

Entrevista 1

Directora S.S

Estamos aquí con la Directora de una Institución prestigiosa de la ciudad de Guayaquil Lcda. S. S para conocer sus experiencias en el campo de la educación la cual nos aporta mucho a esta investigación acerca del liderazgo pedagógico

Bueno yo soy de una familia pequeña que solo éramos 2 hermanos, mi hermano y yo, éramos una familia pequeña un hogar donde mi padre nos complacía mucho, mi madre era muy preocupada por nosotros y se preocupaba por la educación de los dos, este siempre priorizó la parte educativa trató de ubicarnos en los mejores colegios de la época para darnos lo más importante una buena educación, creo que recuerdo los viajes si de mi infancia recuerdo los viajes, lo que más me gustaba era viajar acompañados de mis padres a todos los lugares dentro de Guayaquil; los viajes que realizábamos en familia cuando éramos chicos eran aquí en nuestro país a la sierra, al tren a Huigra viajes de poco tiempo pero de gran valor, cuando estuve pequeña mi papá trabajo una época en Cuenca y nos fuimos a pasar todas las vacaciones en cuenca fue lindo y precioso .

La relación con mis padres era buena, muy respetuosa había mucho respeto a los padres, con mi hermano nos llevábamos bien, era mi hermano menor, en el colegio era muy tranquila, callada no era muy habladora, ¿tímida? no puedo decir que tímida porque si me gustaba conversar, más bien muy tranquila en relación a otras personas.

Mi rutina diaria era sencilla iba al colegio, estudie música en una época y tocaba el piano; mi mamá se afanaba que me instruyera en ese aspecto musical, cuando era más chica hacia ballet, pero siempre rodeada de la música clásica porque mi papá le gustaba muchísimo esa música y creo como consecuencia me gusta mucho la música porque yo lo escuchaba desde pequeña. Mi papá en la hora de comida no era como ahora que la gente pone el televisor si no que nos ponía el concierto del día transmitido por Radio la Prensa, comíamos con música clásica, nuestra educación era así.

Entre al conservatorio a estudiar música más que todo por el sueño de mi mamá que creciera en ese aspecto, más no porque yo tenía un oído especial si no porque ella quería esa educación y proyectarme a la música porque a ellos le gustaban, estudiábamos música y nos íbamos a los conciertos que en esa época había en las iglesias de las sinfónicas cuando se presentaban y los coros que había en otros países, esa era muestra vida muy cultural en realidad y nos desarrollamos de esa manera.

En cuanto a mis travesuras recuerdo me encantaba escarbar los cajones de mis padres, sobre todo el de mi madre me parecía que podía encontrar algo especial allí, era como curiosa de las cosas de ellas, creo que esa era mi mayor travesura que puedo decir en mi etapa de mi infancia.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

¿Alguna vez en su infancia se planteó la posibilidad de decidirse a ser lo que es ahora, una profesora educadora?

Si, siempre porque yo jugaba a las muñecas dándoles clase, les hacía las libretitas siempre hubo algo especial, un gusto por enseñar, por enseñarle a las demás personas eso me gustaba mucho, en algún momento tuve una empleada que le empecé a enseñar a leer, ¿cuántos años tenía? no se unos 10-12 años he de ver tenido ¿Ud le enseñaba a leer? intenté en mi poca capacidad de poder enseñar, pero intenté porque no sabía leer.

¿En su adolescencia conoció algún maestro, tuvo una experiencia con algún educador que le haya marcado?

La verdad no, no era de tener afinidad con los profesores, era más bien tranquila, no puedo decir el profesor que me marcó la vida, ningún maestro, mi época de colegio, fue normal; estudié en un solo colegio toda la vida, tenía pocos amigos, era un colegio solo de mujeres de monjas, nunca me pegaron, pero te asustaban y yo era media miedosa, si lograban asustarme alguna cosa que hacían. Así fui descubriendo que quería estudiar esto en los últimos años de la secundaria porque yo realmente no era nada numérica entonces iba eligiendo carrera por descarte no quería saber nada de números, nada de química, no me veía jamás en una máquina de escribir porque en esa época había máquinas de escribir y recién empezaban las computadoras como tal pero yo no me veía sentada en un escritorio atendiendo un jefe no lo veía como parte de mi vida, realmente para mí el contacto con las demás personas era importantísimo siempre estuvo claro, entonces entre esas cosas había el querer enseñar que se me había planteado en mis gustos; pero enseñar a niños pequeños como que siempre me sentí identificada con los niños pequeños.

¿Qué problemas serios tuvo en esa etapa de su vida o adolescencia?

No creo que tuve problemas serios, la parte de mi timidez en los primeros años, pero no puedo considerar que era un problema en sí.

Para esa época seguí estudiando música y unos de las situaciones que tuve que afrontar fue decirle a mi mamá que no me gustaba estudiar la música ¿Cuántos años fue? a los 16 años ¿Cuántos años había estudiado? como 6 años, el poder decir a mis padres que a mí no me gustaba me daba pena porque ellos invertían en mí para que tenga profesor, pero yo no era auditivamente musical, eso tuve que digamos que afrontar, hasta que un día le dije: mamá no me gusta, yo no quiero estudiar música, no tengo oído, sufro mucho cuando no puedo percibir los sonidos, porque yo estaba en un nivel que tocaban algo y tenía que escribir con nota lo que se tocaba, es verdad que uno se estaba educando el oído, pero otras cosas son los sonidos naturales. ¿Qué le dijo su mamá? Se sintió muy defraudada y ¿su papá? Mi papá menos pero mi mamá si se sintió defraudada porque ella se había visualizado dándome una oportunidad de vida en algo que yo me podía desempeñar, pero a mí me costaba mucho el hecho de presentarme públicamente a tocar un piano, me asustaba. A mí siempre me dio nervios hablar en público, en el colegio me sacaban y siempre me excusaba porque yo leía notas pero no tenía la afinidad de tocar sin leer, lo mío era más bien lectura musical, la gente cree que

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

cuando toca piano puede tocar lo que sea y yo no tenía la habilidad para tocar lo que sea, obviamente mi oído se había educado durante esos años muchísimo, pero no tenía esa habilidad que requería en el nivel que yo me encontraba, era más avanzado, claro era un problema afrontar pero si mi mamá nunca me obligó pero si se decepcionó de mí, pero ha de haber sufrido pobrecita; pero ella estaba forzando una situación que yo no quería, no podía seguir una carrera que a mí no me gustaba y ya después me dejó seguir adelante y no me insistió.

En la universidad, ¿Cómo fue la elección de la carrera?

Yo ya la tenía elegida desde cuando estaba en sexto curso, ya estaba claro para mí que es lo que quería estudiar yo ya había decidido esto, tenía que ser algo social, tenía que ser con niños como que yo podía llegar a ellos, creo que me sentía de una manera competente para poder trabajar con ellos, no dude del tema, ya lo tenía decidido, yo me matriculé ¿Tenía una experiencia previa? no, nada más as que jugar con mis primos menores, que eran con quien yo jugaba y a mí me gustaba jugar, yo era la profe yo tenía una tía que tenía unos hijos pequeños, y era muy pegados a ellos y cuando se iba de viaje me llevaban a mí también porque me gustaba estar con mis primos.

Llegando a la universidad, ¿Ud. tenía decidido qué carrera iba a escoger?

Yo entré a la universidad en febrero, pero yo quería trabajar y eso era lo que en un principio a mis padres no le parecía lógico que yo trabaje, porque en esa época las niñas no trabajaban, pero les dije que quería hacerlo; entonces apliqué en el Banco del Pacífico, apliqué en varios bancos, pero me salió en el Banco del Pacífico y empecé a trabajar en el mes de junio y a su vez estudiaba la universidad.

¿Qué función hacía? Era cajera, era lo mejor para cuanto horario y me gustó muchísimo ese trabajo porque era de interactuar con personas, es verdad que uno trabajaba con dinero, cuadrando caja y la computadora, pero había un vínculo con las personas y eso me gustaba. Entonces yo me pude pagar mi carrera con el trabajo porque en esa época uno podía hacerlo

Mis padres con el tiempo se dieron cuenta sobre todo mamá que tenía un carácter más fuerte, que eso fue muy positivo para mí, me compré mis cosas, con los años yo ya estaba enamorada en esa época, entonces armé mi matrimonio, me pagué la universidad, organicé mi vida, me ayudó muchísimo madurar el hecho de trabajar y estudiar; aunque a ella no le pareció, pero luego lo vio positivo, era muy necesario para mi crecimiento personal, y yo trabajo desde los 18 años.

¿Cuánto tiempo laboró en el Banco?

Fueron cuatro años; me tocó hacer las prácticas cuando terminé mi carrera tuve que renunciar, fue súper duro porque a mí ya me gustaba el ambiente bancario, había ganado mi espacio de una persona responsable, confiable, había que confiar en una persona porque yo trabajaba en una agencia pequeña y yo le hacía todo lo que la jefe de la agencia me pedía el cuadro de la caja del cajero automático, ella confiaba en mí y eso me ayudó a tener seguridad, pero yo quería terminar mi carrera, renuncié en abril y en el mismo abril ya empecé mis prácticas y cuando las terminé fue casi un año de abril a

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

enero un periodo lectivo, me dije no regreso más al banco, porque ellos me dejaron las puertas abiertas, dije nunca más quiero volver hacer cajera, porque yo me di cuenta que era lo correcto.

Su primera experiencia laboral fue ¿hacer las prácticas?

Si fue al hacer las prácticas, fui enviada por la universidad y supervisada por mis compañeras, porque yo no trabajaba como mis compañeras en un jardín o establecimiento educativo, yo era banquera esa fue mi experiencia laboral, pero me gustó y al hacer las prácticas yo dije no regreso más y esa fue primera mi experiencia laboral fue a los 22 años.

Luego de su experiencia laboral se encarriló en el ámbito profesional como educadora, ¿Cuál fue su primer trabajo? Mi primer trabajo de enero a abril fue un campamento del Banco del Pacífico y para el mismo mes de abril el colegio SEK Internacional abrió sus puertas y me contrataron, me ubiqué en un buen colegio de prestigio en esa época y ahí fui creciendo y trabajando en varios colegios. Para mí era importante generar un valor para mi casa.

¿Cuántos años laboró?

En el colegio trabajé 5 años, 3 años como docente y 2 años como directora en el preescolar, hice dos actividades a la vez como docente y directora del área preescolar.

¿Cómo fue la propuesta de ser directora?

Bueno yo era fundadora en ese entonces me lo propusieron cuando tenía 3 años laborando, lo acepté para ello estaba embarazada de mi primer hijo y luego de mi segundo hijo y yo pensé en ese momento dejarlo porque salía a las cuatro de la tarde, llegaba a mi casa a las cinco y no podía seguir trabajando con dos bebés tan pequeños hasta tan tarde, era imposible, algunos colegios salían más temprano, no como ahora; la diferencia de ser directora era la paga, pagaban más que otros colegios eso era una ventaja.

¿Cuál fue su mayor reto al tener el cargo de directivo?

En el cargo de directivo hace muchos años atrás era el trabajo con los padres, seguramente ellos pensaban que una joven profesional de 28 años tenía un buen trato con los padres de dirigirme a ellos era mi mayor reto, el tener que hacer informes para los padres creo que era mi mayor reto, me daba miedo cometer algún error, porque esos padres eran de un nivel social alto y debía cumplir con la postura correcta, tener que redactar informes, hacerlos bien, auto-educarme en ese tema era difícil.

¿Cuál fue su experiencia más grata como docente?

Como docente ver el cambio de los niños, como van creciendo esos momentos son gratos ver que los niños van educándose a través del tiempo y ver cada vez progresen, que sus fortalezas crezcan al hablar de un niño por decir antes era así, tenía dificultades y ahora tiene grandes logros; el sentirme satisfecha de los cambios positivos, en el nivel de docente apostamos por ese niño para sacarlos adelante, estoy segura que la persona que no siente que esta carrera es para servir a la comunidad está equivocada, el poder

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

servir a los demás sin interés alguno, sin remuneración extra, que ningún padre de familia se da cuenta lo que hace el docente por sacar adelante al niño o la niña, es la satisfacción propia de saber que uno sirve a los demás, aportando cosas extras, ayudando a un padre, en especial encaminando ya que hay cosas que no se dan cuenta, esto es muy gratificante y triste porque hay niños que no se acuerdan de uno.

La parte no tan grata de ser docente es aquel padre que no le interesa cambiar, piensa que su postura es la correcta, como se paga es la obligación nuestra atender al niño, no se da cuenta que es un trabajo mancomunado, porque el tiempo no le da, echándole culpa al colegio o a la institución.

¿Cómo tomó su familia el cargo de no ser solo docente si no directora?

Mi familia siempre ha respetado mis decisiones, hubo un tiempo que no trabajé lo respetaban, mi esposo, aunque no estaba de acuerdo siempre respeto mi deseo yo no he vivido cosas que me hayan prohibido. Mi deseo de volver a trabajar y tener cargo de la dirección en el SEK no la acepté, volví hacer docente retrocedí por mis hijos, obviamente ganaba más en ese rol, pero salía muy tarde, tenía hijos muy pequeños uno recién nacido y el pequeño, yo tuve que primar la familia, yo no podía recargar a mi mamá todo el tiempo yo no tengo más hermanos era más bien estar con mi familia; yo retrocedí, recuerdo las palabras del rector en esa época que eran inconcebible que retroceda que yo siendo joven retroceda en mi puesto que tenía, pero estaba claro que mi empresa era mi familia y en ese retroceso tardé 15 años para volver a ser directora.

Luego que trabaje en el SEK volví a ser docente y eso me favorecía a mí, trabajar y salir más temprano y atender mejor a mis hijos, el SEK era un colegio demandante era internacional y si teníamos vacaciones, en algún momento teníamos 3 meses completos y allí teníamos vacaciones solo 3 semanas todo eso tuve que priorizar ganaba menos, pero el tiempo que tenía con mis hijos era importante y era aporte para mi familia, no podía dejar de trabajar, y me fue bien y nunca me arrepentí porque yo tenía que ganar el tiempo con mis hijos.

Trabajé en SEK, Balandra por un año, luego en el Delta por 5 años y regresé al Balandra por 7 años y ahí tuve unos años de no trabajar porque descansé un tiempo de 6 años atendí en clases particulares y además empecé a encariñarme con otras afinidades que yo tenía, la fotografía de niños, y también hacia cursos en mi casa para enseñar a leer en las vacaciones tenía edades de 3 a 4 esa parte del descubrimiento del lenguaje en el proceso de lectura y escritura me parece realmente un proceso maravilloso.

Tomaba fotos a los niños en los colegios y después tuve que atender unas dificultades en mi hogar con la enfermedad de mi papá y mi hermano; de ahí no pensé que iba a trabajar otra vez en este tema y se dio la oportunidad en el cargo de directora fui contratada en ese cargo por 4 años y luego se me presenta la oportunidad de cambiarme a este colegio tome la decisión, porque tuve oportunidades y ciertas ventajas como en algunas universidades para mis hijos solo Dios sabe cómo hace las cosas. Y tomé la decisión de cambiarme.

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

¿Cuál es el mayor reto al cambiarse de institución más grande con estándares diferentes?

Adaptarme a las políticas de la institución, aquí hay mucho papeleo, mucha parte administrativa, hay requerimientos que tenemos que conseguir porque soy Directora Ejecutiva no académica, aunque tenga que ver lo académico soy ejecutiva, creo que adaptarme a las políticas que tienen mucho detalle si me siento ahogada en algunas ocasiones.

¿Cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

Cuatro años voy a tener.

Bueno cada colegio es diferente y uno tiene que estar dispuesto a adaptarse y hacer los cambios necesarios que requiere la institución. Este colegio tiene muchas estructuras a seguir, tiene programas ya establecidos además de cumplir con normas internacionales, todo esto que implica ser un colegio de calidad debe respetar siempre los lineamientos administrativos

En su estancia a esta institución ¿Cuál es su mayor reto que debe enfrentar, que desea lograr asumiendo ese rol de directora?

Siempre es un proceso de adaptación cuando llega alguien nuevo entonces entre profesores y directores toma un tiempo adaptarse a la nueva manera de trabajo y siempre hay expectativas de los dos lados y yo siempre trato de llevar una postura amigable pero firme, pero es un proceso inicial y este considero yo que es el más complicado llegar a nuevos acuerdos. Pero bueno este servir a mis profesoras, a las personas que están cerca de mí, estoy convencida que el puesto de directora no es mandar a la gente, es más servir a las profesoras de las exigencias que no estoy de acuerdo, pero tengo que hacerlas, servir los padres de familia porque ellos deben entender claramente que es una educación en conjunto y obviamente los niños, es mi principal objetivo.

¿Ha cambiado mucho el modelo a trabajar con padres desde su inicio hasta ahora?

El modelo de enseñar sí, ahora pues lo que uno enseña debe estar relacionado con lo que uno experimenta, en el nivel inicial uno tiene que experimentar para poder enseñar. En el nivel de enseñanza sí, pero creo uno de los principales cambios que se ven es la familia, la familia de antes no tiene nada que ver con la familia de ahora, la familia de antes era más agradecida con quienes trabajaban con sus hijos y la de ahora es más bien su obligación, la familia en si ha cambiado en su estructura, entonces la sociedad ha cambiado más de 20 años. Ha habido cambios educativos como de la sociedad.

En la labor que Ud. realiza como directora, ¿Cuál sería la vocación que mueve a una persona al trabajar?

Sabemos que no es remunerado pero tiene que ver no solo con los niños, si no con la familia relacionarme con otras personas, el poder hacerlo de manera positiva de ir ayudando a los padres de familia de alguna manera, hablarles para que busquen apoyo y descubrir que en algunas ocasiones necesitan ayuda porque no se dan cuenta, uno lo hace porque le gusta, pienso que cada persona tienen para dar mucho, siempre se lo digo

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.

a los profesores uno tiene que sentirse útil en lo que hace, querer servir a los niños y quien no le gusta trabajar con ellos no puede, no hay forma de hacerlo como un gusto si no lo sientes y uno se prepara para seguir ejerciendo.

¿Cuál debería ser las características que definen a una directora que aspira tener el cargo como tal?

La característica principal es no pensar que al ser directora la convierte en una persona autoritaria y dueña de la verdad, porque creo que lo que de verdad importa es hacer un trabajo en equipo, algunas veces me toca tomar decisiones, pero siempre trato de que sea una decisión conjunta. Una persona que dirige a un grupo humano tiene que tener claro que el autoritarismo no debe estar presente porque rompe las relaciones con los demás, debo trabajar con mis profesoras para trabajar en conjunto para tenerlas de mi lado si yo me hago enemiga no va a ser fácil, pero en la medida de lo posible trabajar en equipo pienso yo que es lo más importante.

¿Qué función desempeña lo administrativo- ejecutivo?

Todo lo que tiene que ver con las mejoras del colegio, todas las áreas estén bien sobre todo en el nivel inicial. Tengo que darme cuenta de que todo esté bien porque tengo responsabilidad.

Y si tuviese la oportunidad de escoger otra carrera, ¿volvería escoger educación?

Este pienso que sí, pero definitivamente relacionándome con las personas, le recuerdo que soy orientadora familiar. Bueno yo soy orientadora familiar, cuando trabajaba en el Delta se me presentó la oportunidad de estudiar Orientación Familiar por medio de la Universidad de la Sabana porque me gustaba trabajar con personas, me había proyectado a trabajar con familias, es importante tener herramientas de cómo trabajar con los padres de familia; no es fácil hablar con ellos, puede ser metodológica en gerencia educativa pero si no puedes llegar a las personas es difícil, es que muchas veces nos pasamos a la parte gerencial o a la parte administrativa pero la parte de atender a las familias es lo que debe de profundizarse.

Anexo 3. Entrevista semiestructurada dirigida a directores

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE CENTROS DE EDUCACIÓN
INICIAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

UNIVERSIDAD CASA GRANDE



FORMULARIO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

COOPERACIÓN: Su ayuda es muy importante, se le garantiza que la información recopilada a través del presente formulario se mantendrá de forma confidencial y solo se la utilizará para propósitos académicos.

INSTRUCCIONES: Por favor, responda las interrogantes planteadas en el cuestionario de forma responsable y sincera. La entrevista durará aproximadamente 20 minutos.

- 1. Concerniente a las habilidades administrativas que maneja como director de este centro de educación, ¿Cuál cree usted que son o han sido sus puntos fuertes o débiles en el área?**

- 2. ¿Con qué línea pedagógica se identifica más en calidad de director de este centro educativo?**

3. ¿Considera usted que el lineamiento pedagógico desarrollado en calidad de director para gestionar las actividades didácticas de este centro de educación ha promovido inclusión y compromiso por parte de los miembros de la comunidad educativa?

¿Por qué?

4. ¿Cuáles considera usted que son las competencias más importantes que debe poseer como director?

5. ¿Lleva a cabo usted reuniones periódicas con el personal docente?, ¿Con qué propósitos las desarrolla?

6. ¿Se interesa usted por conocer las necesidades del personal que tiene a su cargo?

7. ¿Cuándo el personal carece de formación para desarrollar algún trabajo, se crean cursos de formación programados por la institución, se les permite acceder a otros cursos ofertados por la comunidad?

8. Como directivo, ¿con quién o quiénes tiene que relacionarse como parte de su trabajo?, ¿cómo es la maneja que establece la comunicación con ellos?

<p>9. ¿Considera usted que en el centro de educación se transmite eficazmente la información desde la dirección hasta los niveles inferiores de la institución?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10. Desde su rol como director, ¿qué acciones promueve con el personal para conseguir el cumplimiento de los objetivos trazados?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿La institución educativa propone programas de apoyo a los padres de familia para incentivar su inclusión en el desarrollo educativo de sus representados?, de ser así indíquelos.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Durante el tiempo que ha liderado este centro de educación qué contribuciones profesionales a realizado?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Se han presentado limitantes en su contribución profesional hacia el centro de educación?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fecha en que completa el presente Formulario: ____/____/____ día/mes/año
Muchas Gracias por su colaboración, ¡excelente día!

Estudio descriptivo sobre el liderazgo pedagógico de los directores en tres centros particulares de educación inicial.