Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Programa de Doctorado en Educación

LIDERAZGO ÉTICO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS RECTORES DE UN DISTRITO ESCOLAR ECUATORIANO: UNA VISIÓN TEÓRICA INTEGRAL

TESIS DOCTORAL

Autora:

Mariana Noemi Medina Suárez

Tutor:

Dr. José Clemente Marín Díaz

Caracas, noviembre de 2023

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407-42-68 y 407-42-69 Fax: 407-43-52
Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TESIS DOCTORAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Nosotros, Doctores **José Clemente Marín Díaz** (tutor), **Lorena Rojas Parma** y **Marina Margarita Polo De Rebillou**, designados por el Consejo de Postgrado el día **diecinueve** de **diciembre** de **dos mil veintitrés**, para conocer y evaluar, en nuestra condición de jurado, la Tesis Doctoral ***"LIDERAZGO ÉTICO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS RECTORES DE UN DISTRITO ESCOLAR ECUATORIANO: UNA VISIÓN TEÓRICA INTEGRAL"***, presentado por la ciudadana ***Mariana Noemí Medina Suárez***, N° de cédula de identidad: E-0926052614 y pasaporte P-A9191301, para optar al título de ***Doctora en Educación*.**

Declaramos que:
Hemos leído el ejemplar de la Tesis Doctoral que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección del Postgrado de Humanidades y Educación.
Después de haber estudiado dicho trabajo, presenciamos la exposición del mismo, a los **siete** días de **marzo** de **dos mil veinticuatro**, a través de la cuenta de la plataforma ZOOM institucional de la Universidad Católica Andrés Bello, donde la doctoranda ***Mariana Noemí Medina Suárez*** expuso y defendió el contenido de la tesis en referencia.
Hechas por nuestra parte, las preguntas y aclaratorias correspondientes y, una vez terminada la exposición y el ciclo de preguntas, hemos considerado formalizar el siguiente veredicto:

APROBADO

Hemos acordado calificar la presentación y defensa de la Tesis Doctoral con dieciocho (**18** / **20)** puntos.

El trabajo de investigación presentado evidencia claridad, rigurosidad metodológica, rico en referencia, originalidad, pertinencia académica y la propuesta de un modelo factible.

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los siete **(07)** día del mes de **marzo** de **dos mil veinticuatro**.

José C. Marín Díaz	Lorena Rojas Parma	Marina M. Polo De Rebillou
C.I. 4.587.522	C.I. 10.711.387	C.I. 3.144.452

AVAL DEL TUTOR

Quien suscribe, **Dr. José Clemente Marín Díaz**, titular de la Cédula de Identidad No. **4.587.522**, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral titulada: **LIDERAZGO ÉTICO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS RECTORES DE UN DISTRITO ESCOLAR ECUATORIANO: UNA VISIÓN TEÓRICA,** realizada por la aspirante a Doctora **Mariana Noemi Medina Suárez**, portadora de la Cédula de Identidad No. 0926052614 **para optar al título de Doctora en Educación**, hago constar que esta Tesis Doctoral, reúne los requisitos exigidos por la Universidad Católica Andrés Bello, y avalo para que sea sometida a la evaluación por parte del jurado examinador que el Consejo de Postgrado designe, y posteriormente, se haga su presentación pública y oral, como requisito final de Grado.

En Caracas, a los veinte dias del mes de noviembre.

Atentamente,

Dr. José Clemente Marín Díaz

C.I.V- 4.587.522

TUTOR

DEDICATORIA

A Jehová Dios fuente de sabiduría, fortaleza e inspiración, dedico este trabajo de Tesis Doctoral, su guía constante y su amor incondicional me ha permitido crecer y fortalecerme como una profesional, siempre ha estado conmigo en cada paso de mi existir y en este relevante camino académico.

Sin su presencia en mi vida nada de esto fuera posible y nada tendría sentido.

A mis padres dedico este logro, son mi mayor orgullo y la razón por la que me he esforzado tanto. Cada línea escrita, cada idea plasmada ha sido con la convicción de este triunfo no solo es mío, es de todos nosotros como familia.

Gracias Dios por bendecirme con una grandiosa familia, que cree en mí, en mis capacidades, en mis sueños, su apoyo incondicional son mi mayor fortaleza y motivación. Gracias por acompañarme en este camino lleno de desafíos.

Abrazos de fe y esperanza, los amo con todas las fuerzas de mi alma.

Mariana Noemi Medina Suárez

RECONOCIMIENTO

Especial reconocimiento merece, mi estimado Tutor de Tesis Dr. José Clemente Marín Díaz. Su dedicación, conocimientos y paciencia han sido la clave para el éxito alcanzado, gracias por guiarme y desafiarme a alcanzar mis metas académicas.

A las autoridades de la Universidad Católica Andrés Bello, quiero agradecerles por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios en una institución de renombre. Su constante compromiso con la excelencia académica fue fundamental para mi desarrollo como estudiante.

Una vez más expreso mi agradecimiento a cada uno de ustedes, estoy convencida de que el impacto en su labor se verá reflejado en mis logros futuros.

Esta tesis doctoral es el fruto de años de esfuerzos, dedicación y perseverancia,

Agradecida con Dios y con la vida.

ÍNDICE GENERAL

pp.

LISTA DE TABLAS……. viii
LISTA DE FIGURAS…… x
RESUMEN…… xii
INTRODUCCIÓN…… 1

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema……..... 3
Justificación e Importancia de la Investigación……..... 19
Objetivos de la investigación……... 25
Objetivo General..... 25
Objetivos Específicos..... 25

II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación…… 27
Fundamentos Teóricos……..... 34
Elementos integrados para la Calidad Educativa…….. 34
Desarrollo curricular en atención a los cambios…… 34
Profesores altamente capacitados……. 36
Ambiente de aprendizaje adecuado…….. 37
Disposición y voluntad pedagógica…….. 38
Compromiso con las acciones y prácticas…… 39
Búsqueda de la excelencia…… 41
Promoción del líder en el Clima escolar…….. 42
Motivación a los seguidores……. 43
Bienestar integral…….. 44
Significados y expectativas…….. 45
Ética, valores y educación……... 46
Ética Gerencial……...……... 47
Liderazgo Ético en las Instituciones Educativas 48

Ecuatorianas……
Liderazgo Directivo en el Ejercicio Rectoral de la Gestión Educativa..... 51
Gerencia Educativa en la Búsqueda un Liderazgo Ético…… 59
Operacionalización de Variables……..... 68

III MARCO METODOLÓGICO

Postura Paradigmática y Enfoque de la Investigación.....…… 73
Diseño de la Investigación…….……..……. 76
Nivel de la investigación…….. 77
Enfoque Cuantitativo…… 77
Población y Muestra…… 77
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos……. 79
Cuestionario…….. 79
Elaboración del Instrumento…… 80
Validez del Instrumento…… 81
Confiabilidad del Instrumento…….. 81
Análisis y Procesamiento de la Información……. 83
Enfoque Cualitativo……. 83
Actores Sociales……. 83
Técnicas para el acopio de la información……. 84
Entrevista semi-estructurada…….. 84
Observación……... 86
Tratamiento de la información…….. 87
Triangulación de la Información y de técnicas……. 90
Fase de integración……... 90
Análisis e Interpretación……. 91

IV RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los resultados……..... 93
Resultados del enfoque cuantitativo……... 93
Resultados del enfoque cualitativo..... 148
Proceso de sistematización e interpretación de las categorías……. 148
Resultados de la entrevista semiestructurada..…… 148
Categoría: Liderazgo ético para la Calidad educativa..... 156
Categoría: Promoción del líder en el Clima escolar…… 165
Resultados de la observación……..... 173
Comprensión de la triangulación…….. 188

Fase de Integración de los Resultados Cuantitativos y Cualitativos…….. 189

V MODELO DE LIDERAZGO ÉTICO SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS RECTORES DEL CANTÓN SALINAS, SANTA ELENA, ECUADOR, BAJO UNA VISIÓN TEÓRICA INTEGRAL CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL

Enfoque introductorio del modelo……... 192
Propósitos del Modelo LEGECE……..... 194
Necesidades focalizadas……..... 207
Teoría de soporte……. 211
Libertad y autonomía……. 211
Carácter virtuoso……. 212
Gestión eficaz…….. 213
Teoría del liderazgo ético…… 214
Contribuciones del modelo LEGECE en la calidad educativa……. 219
Precisión ontológica……... 223
Precisión epistemológica…… 225
Precisión axiológica…… 226
Precisión educativa…… 228

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones..... 233
Recomendaciones..... 237

REFERENCIAS..... 243

ANEXOS
A CUESTIONARIO..... 262
B JUICIO DE EXPERTO…… 265
C IDENFICACIÓN DE LOS EXPERTOS…… 276
D CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO……. 279

RESUMEN CURRICULAR..... 283

LISTA DE TABLAS

pp.

TABLAS

1. Características del Liderazgo Centrado en Principios…….. 48
2. Prácticas de los Líderes Directivos y su Significancia dentro del Ambiente Escolar…….. 52
3. Uso de la Autoridad de los Directivos Educativos…… 56
4. Descripción y Caracterización de los Modelos de Gerencia Educativa…….. 58
5. Operacionalización de la Variable……..... 66
6. Selección de la Muestra objeto de Estudio……..... 75
7. Guion de la Entrevista semiestructurada…….. 82
8. Guía de Observación……..... 84
9. Formato Utilizado en la Transcripción de la entrevista……... 85
10. Matriz Axial de Vislumbre en las Subcategorías Develadas…… 87
11. Formato utilizado en la triangulación…… 87
12. Las interacciones como Rector son efectivas para promover colaboración de los actores de la comunidad educativa..... 90
13. La realimentación oportuna a los miembros de la comunidad educativa es una de las bases en la mejora de los procesos de trabajo escolar…… 92
14. Cuando se ofrece apoyo emocional al personal se estimula hacia un mejor desempeño..... 94
15. El establecimiento de metas y objetivos claros contribuye a mejorar la calidad educativa..... 96
16. La capacidad de dirección del Rector se destaca mediante su habilidad para definir acciones y estrategias que impulsen la mejora continua en la institución 98
17. Las acciones/estrategias propuestas por el Rector son determinantes para alcanzar los objetivos educativos planteados..... 100
18. La asignación de recursos para respaldar las solicitudes de los docentes posibilita el desarrollo efectivo de las actividades de enseñanza-aprendizaje..... 101
19. El monitoreo del progreso en torno al proceso educativo es indispensable para garantizar su eficacia..... 104
20. La evaluación supervisora del Rector juega un rol fundamental en la garantía de 106

la calidad del desempeño docente.....
21. Las oportunidades de desarrollo profesional para los docentes fomentan su Actualización…… 108
22. El Rector promueve la colaboración entre los docentes de la institución……. 110
23. El apoyo individualizado del rector a los docentes contribuye a mejorar su práctica pedagógica…… 112
24. El directivo ha de participar con la comunidad educativa en la toma de decisiones 114
25. Las estrategias participativas con la comunidad educativa mejoran la gestión Institucional……... 115
26. En su institución se evidencia una comunicación efectiva……. 117

pp.

27. Se requiere renovar la práctica pedagógica en la gestión institucional para adaptarse a las necesidades cambiantes en el entorno educativo……. 119
28. La disposición de tecnologías en la institución fomenta su uso entre el personal Docente……..... 121
29. El compromiso del Rector con la utilización de las tecnologías educativas es una prioridad actualmente…… 123
30. El Rector debe participar en redes profesionales relacionadas con la educación… 125
31. El enfoque basado en proyectos activa el desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje efectivas……. 126
32. Realizar un seguimiento sistemático de las actividades posibilita ajustar la dirección hacia la consecución de los resultados esperados…… 128
33. La promoción de la mejora continua se logra mediante la toma de decisiones compartidas en cuanto a la planificación curricular……. 130
34. La búsqueda de nuevas estrategias y enfoques contribuyen a potenciar la innovación pedagógica……. 132
35. El directivo ha de estar siempre innovando en su desempeño para motivar al personal a seguir sus prácticas…….. 133
36. Las decisiones éticas son un punto fundamental en la gestión escolar de un Directivo……... 135
37. La exigencia de valores arraigados del Rector es necesario para decidir frente a la complejidad de dilemas desencadenados en el entorno educativo…… 137
38. Es esencial que el Rector tenga la capacidad de gestionar ambientes éticos en su institución educativa …… 139
39. Es Rector promueve ambientes tolerantes para abordar temas moralmente controversiales en la comunidad educativa …….. 140
40. Resultados destacados 143

…….
41. Coordinador Área Pedagógica A (CA)…… 146
42. Coordinador Área Pedagógica B (B)…… 148
43. Coordinador Área Pedagógica C (CC)…… 151
44. Observación Rector A (OB-RA)…….. 171
45. Observación Rector B (OB-RB)…… 175
46. Observación Rector C (OB-RC)…… 179
47. Triangulación de técnicas e información…….. 184

LISTA DE FIGURAS

pp.

FIGURAS

1. Tendencias del Liderazgo Ético…….. 5
2. Etapas Evolutivas del Liderazgo……. 50
3. Funciones Directivas…… 54
4. Comportamiento en las Organizaciones de Sistema Abierto…… 60
5. Funciones del Director. (RLOEI, 2012, 26 julio)……..... 62
6. Dimensiones del PEIC……. 63
7. Nivel de Respuestas en Cuestionario en la Escala tipo Likert……. 76
8. Proceso de codificación…… 86
9. Dimensión: Relaciones Interpersonales. Indicador: Interacciones. Ítem 1……. 91
10. Dimensión: Relaciones Interpersonales. Indicador: Realimentación de Procesos. Ítem 2…… 92
11. Dimensión: Relaciones Interpersonales. Indicador: Apoyo Emocional. Ítem 3. 94
12. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Establecimiento de Metas y Objetivos Claros. Ítem 4……. 96
13. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Definición de Acciones y Estrategias. Ítem 5..... 98
14. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Definición de Acciones y Estrategias. Ítem 6..... 100
15. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Asignación de Recursos y Apoyo. Ítem 7..... 102
16. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Monitoreo del Progreso. Ítem 8…….. 104
17. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Monitoreo del Progreso. Ítem 9…… 106
18. Dimensión: Desarrollo Profesional. Indicador: Oferta de Oportunidades de Desarrollo. Ítem 10…….. 108
19. Dimensión: Desarrollo Profesional. Indicador: Fomento de la Colaboración y el Aprendizaje entre Pares. Ítem 11..... 110
20. Dimensión: Desarrollo Profesional. Indicador: Apoyo Individualizado. Ítem 12 112
21. Dimensión: Estrategias de Gestión. Indicador: Participación de la Comunidad Educativa. Ítem 13..... 114
22. Dimensión: Estrategias de Gestión. Indicador: Participación de la Comunidad Educativa. Ítem 14……..……. 116
23. Dimensión: Estrategias de Gestión. Indicador: Comunicación. Ítem 15……. 118
24. Dimensión: Estrategias de Gestión. Indicador: Promoción de la Innovación Pedagógica. Ítem 119

16……..
25. Dimensión: Metodologías Innovadoras. Indicador: Uso de Tecnologías Educativas. Ítem 17…….. 121
26. Dimensión: Metodologías Innovadoras. Indicador: Uso de Tecnologías Educativas. Ítem 18..... 123

pp.

27. Dimensión: Metodologías Innovadoras. Indicador: Participación Activa en Redes Profesionales. Ítem 19..... 125
28. Dimensión: Metodologías Innovadoras. Indicador: Enfoque Basado en Proyectos. Ítem 20……... 127
29. Dimensión: Orientación Hacia la Mejora Continua. Indicador: Seguimiento de las Actividades. Ítem 21……..... 128
30. Dimensión: Orientación Hacia la Mejora Continua. Indicador: Participación en la Toma de Decisiones. Ítem 22…….. 130
31. Dimensión: Orientación Hacia la Mejora Continua. Indicador: Innovación Pedagógica. Ítem 23..... 132
32. Dimensión: Orientación Hacia la Mejora Continua. Indicador: Innovación Pedagógica. Ítem 24…….. 134
33. Dimensión: Dilemas Éticos. Indicador: Decisiones Éticas. Ítem 25…… 136
34. Dimensión: Dilemas Éticos. Indicador: Decisiones Éticas. Ítem 26..... 137
35. Dimensión: Dilemas Éticos. Indicador: Fomento de Ambientes Éticos. Ítem 27. 139
36. Dimensión: Dilemas Éticos. Indicador: Fomento de Ambientes Éticos. Ítem 28 141
37. Resultados Destacados…… 144
38. Categoría: Liderazgo ético para la Calidad educativa y sus subcategorías……. 159
39. Categoría selectiva de la categoría: liderazgo ético para la calidad educativa… 161
40. Categoría: Promoción del líder en el Clima escolar y sus subcategorías…… 168
41. Categoría selectiva de la categoría: promoción del líder en el clima escolar…… 169
42. Observación Rector A…….. 174
43. Observación Rector B…….. 178
44. Observación Rector C…….. 183
45. Hallazgos en la Integración de los enfoques…… 188
46. Cultura del liderazgo ético desde la participación……. 193
47. Ámbitos de desarrollo del liderazgo ético……. 197
48. Calidad sostenible……. 201
49. Modelo LEGECE……. 226

Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Programa de Doctorado en Educación

LIDERAZGO ÉTICO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS RECTORES DE UN DISTRITO ESCOLAR ECUATORIANO: UNA VISIÓN TEÓRICA INTEGRAL

Autora: Mariana Noemi Medina Suárez
Tutor: José Clemente Marín Diaz
Año: 2023

RESUMEN

Este estudio abordó la pluralidad metodológica al respaldarse en el paradigma pragmático con un enfoque mixto, mediante el diseño de investigación DEXPLIS (Diseño Explicativo Secuencial), tipo campo, de nivel descriptivo. Se planteó como objetivo; generar un modelo de liderazgo ético sobre la gestión educativa de los rectores del Cantón Salinas, Santa Elena, Ecuador, bajo una visión teórica integral con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional. En el enfoque cuantitativo, la población y muestra estuvo conformada por 5 directivos de tres Colegios: Carlos Espinoza, Santa Rosa y Eugenio Espejo, para un total de 15 sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario, tipo Likert, sometido a la validación por juicio de expertos, determinándose la confiabilidad interna con el Coeficiente Alpha de Cronbach, resultando el valor de 0,911. En el enfoque cualitativo, se aplicó entrevistas semiestructuradas a 3 coordinadores del área pedagógica de las instituciones objeto de estudio, con la finalidad de complementar la información recogida en la fase cuantitativa. Entre los resultados del enfoque cuantitativo se encontró que el 100% de los encuestados están de acuerdo que el liderazgo ético es innegable para implementar una atmósfera transparente y efectiva para la calidad educativa. Asimismo, la participación en la toma de decisiones compartidas, refleja un enfoque ético en el liderazgo, donde prevalece el interés para involucrar a todos los actores socioeducativos. Los hallazgos cualitativos mostraron necesidades identificadas en las categorías selectivas: liderazgo integral educativo y bienestar motivacional del líder ético, incorporadas al Modelo LEGECE (liderazgo ético, gestión educativa, calidad educativa) generado, el cual se erige en las columnas de soporte ontológico, epistemológico, axiológico y educativo. La comprensión de las actitudes de los rectores hacia la calidad educativa en su influencia con el clima escolar, establece el interés por el liderazgo ético, por lo cual se concluye sobre su rol fundamental en la promoción de comportamientos cónsonos con los valores, la sensibilidad social, educativa y pedagógica de los diferentes actores de la gestión educativa. A los efectos, se recomienda la aplicación del Modelo LEGECE, a fin de fomentar escenarios activos para la sinergia de actuaciones con la participación de la comunidad educativa al afrontar dilemas éticos y alcanzar la colaboración e inclusión en la toma de decisiones informadas.

Descriptores: liderazgo ético, gestión educativa, modelo de liderazgo, valores institucionales, desempeño directivo.

General Directorate of Postgraduate Studies
Humanities and Education Area
Doctorate Program in Education

ETHICAL LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL MANAGEMENT OF THE PRINCIPALS OF AN ECUADORIAN SCHOOL DISTRICT: A COMPREHENSIVE THEORETICAL VISION

Author: Mariana Noemi Medina Suárez
Tutor: José Clemente Marín Diaz
Year: 2023

RESUMEN

This study addressed methodological plurality by relying on the pragmatic paradigm with a mixed approach, through the DEXPLIS research design (Sequential Explanatory Design), field type, at a descriptive level. The objective was to generate a model of ethical leadership regarding the educational management of the principals in the Salinas Canton, Santa Elena, Ecuador, under a comprehensive theoretical vision aimed at improving institutional educational quality. In the quantitative approach, the population and sample consisted of 5 directors from three schools: Carlos Espinoza, Santa Rosa, and Eugenio Espejo, totaling 15 subjects who were administered a Likert-type questionnaire. The questionnaire underwent validation by expert judgment, and the internal reliability was determined using the Cronbach's Alpha coefficient, resulting in a value of 0.911. In the qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with 3 coordinators from the pedagogical area of the study institutions to complement the information collected in the quantitative phase. Among the results of the quantitative approach, it was found that 100% of the respondents agree that ethical leadership is essential to implement a transparent and effective atmosphere for educational quality. Likewise, participation in shared decision-making reflects an ethical approach to leadership, emphasizing the interest in involving all socio-educational actors. The qualitative findings revealed identified needs in selective categories: comprehensive educational leadership and motivational well-being of the ethical leader, incorporated into the LEGECE Model (ethical leadership, educational management, educational quality) generated, which stands as the pillars of ontological, epistemological, axiological, and educational support. Understanding the attitudes of principals towards educational quality and its influence on the school climate establishes an interest in ethical leadership, leading to the conclusion of its fundamental role in promoting behaviors consistent with the values, social sensitivity, educational and pedagogical needs of the different actors in educational management. Therefore, the application of the LEGECE Model is recommended to foster active scenarios for the synergy of actions involving the educational community in addressing ethical dilemmas and achieving collaboration and inclusion in informed decision-making.

Descriptores: ethical leadership, educational management, leadership model, institutional values, managerial performance.

INTRODUCCIÓN

La exploración y desarrollo del liderazgo ético en el ámbito de la gestión educativa conlleva a mejorar la calidad de la educación, lo cual es de vital importancia en la promoción de valores, decisiones informadas y basadas en principios éticos para la consecución y alcance efectivo de los objetivos curriculares. De este modo, el liderazgo ético se refiere a la capacidad de los rectores para guiar las instituciones educativas de manera integral, justa y moralmente responsable, dada las implicaciones en la promoción de valores éticos en la comunidad educativa.

Este escenario, da cabida a fundamentar la toma de decisiones basadas en principios éticos, rendición de cuentas claras y el establecimiento de un ambiente escolar positivo que fomente la honestidad, el respeto y la equidad. De esta manera, el liderazgo ético es esencial para inspirar a los docentes, estudiantes, padres/representantes, al promover actitudes y prácticas éticas que impactan la gestión educativa de calidad.

Por lo tanto, la calidad educativa anhelada es un componente crucial de este estudio que buscó mejorar de manera propositiva, el sentido de eficiencia de la educación en el Cantón Salinas, al promover un ámbito de aprendizaje y desarrollo de prácticas pedagógicas que alcancen su máximo potencial, tanto desde el punto de vista académico como personal, dadas las implicaciones en la implementación de estrategias, enfoques y orientaciones teóricas reconocidas en el modelo LEGECE propuesto, de acuerdo con el monitoreo y realimentación de los procesos necesarios para la adaptabilidad a las necesidades cambiantes del entorno socio educativo estudiado.

Desde este enfoque, se planteó el objetivo de generar un modelo de liderazgo sobre la gestión educativa en los rectores del Cantón Salinas, Santa Elena, Ecuador, bajo una visión teórica integral con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional. De este modo, el alcance de este objetivo permitió la adopción de una perspectiva de investigación plural desde la visión del paradigma pragmático bajo el enfoque mixto que integra la visión cuantitativa y cualitativa, el diseño de la investigación fue el Dexplis (diseño explicativo secuencial), de manera que se obtuvo una comprensión holística de la situación actual del liderazgo manifestado en la gestión educativa de las tres instituciones objeto de estudio.

En el Capítulo I denominado: El Problema, se abordó el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos del estudio. En el Capítulo II: Marco teórico, se presentan los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, operacionalización de la variable. El Capítulo III: Marco metodológico, contiene la postura paradigmática y enfoque de la investigación, diseño y nivel del estudio. En el enfoque cuantitativo, se define la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, que incluye el cuestionario, su elaboración, validez y confiabilidad, además se presenta el análisis y procesamiento de la información. En el enfoque cualitativo, se identifican los actores sociales, las técnicas para el acopio de la información a través de la entrevista semiestructurada, observación, tratamiento de la información, triangulación de la información, análisis e interpretación. Además, se presenta la fase de integración de los resultados cuantitativos y cualitativos.

Por su parte, en el Capítulo IV: resultados, se indica el análisis e interpretación de los resultados tanto en el enfoque cuantitativo como en el enfoque cualitativo y en fase de integración de ambos enfoques. Asimismo, en el Capítulo V: Modelo de liderazgo ético sobre la gestión educativa de los rectores del Cantón Salinas, Santa Elena, Ecuador, bajo una visión teórica integral con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional, estructurado en el enfoque introductorio, propósitos, necesidades focalizadas, teoría de soporte, contribuciones del modelo LEGECE en la calidad educativa, precisión ontológica, precisión epistemológica, precisión axiológica y precisión educativa. Luego, en el Capítulo V: se presentan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las referencias y los anexos que sirven de soporte a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

El presente capítulo se inicia con la ubicación del problema, brindando una descripción detallada del contexto de estudio. Posteriormente, se plantea la situación problemática, centrándose en la finalidad investigativa de este estudio. Se proporciona una justificación sólida que respalda la relevancia del tema, y se presenta un enunciado claro del problema a abordar. Además, se detallan los objetivos que guían de la investigación.

Planteamiento del Problema

Los cambios acelerados producto del actual mundo globalizado, demandan en el ámbito educativo, sumarse y adaptarse para hacer frente a las exigencias y desafíos de la incertidumbre, al ir potenciando así, la capacidad innovadora como parte de la cultura institucional (Anderson, 2017 y Carneiro et al., 2021). He allí la expresión clave para asumir los retos y direccionarse hacia la mejora constante de la calidad educativa, según plantean Pareja y Torres (2006) en cuanto al reconocimiento de una simbiosis de la práctica organizativa que siempre busque e influya en soluciones innovadoras a fin de afrontar el trabajo, orientarse en la toma decisiones hacia la resolución de problemas, al ir consolidando así, lo bueno y positivo de una gestión educativa desde una visión integral para con sentido ético cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Ahora bien, Brunner (2000) manifiesta que la educación hacia una percepción del siglo XXI se verá afectada, en cuanto a los siguientes elementos: (a) los medios de comunicación; (b) la gente y las asociaciones civiles, y, (c) los expertos educacionales y de personas que intervienen y median en las decisiones públicas educativas. Por los razonamientos que se han señalado anteriormente, son factores propios de la sociedad en la medida que la evolución del tiempo, espacio y ámbitos de acción, la conjunción de estos eventos desde la educación, en tanto, se identifica el papel predominante en el desarrollo de la calidad, lo cual hace pensar y proyectar la mirada en el hacer de los rectores de las tres instituciones educativas con responsabilidad de gestión, en tanto, son funcionarios claves que influyen en el orden social, creando así resultados

positivos para mejorar la calidad educativa y los procesos de gestión escolar en el marco de los principios éticos e igualmente los valores institucionales.

En tal sentido, el progreso y el dinamismo que genera el cambio en las sociedades y sobre todo en las organizaciones, define en estos tiempos complejos y cargados de incertidumbres una serie de características, asociadas al pensamiento de Bauman (como se citó en Hernández, 2016) en el denominado período de la modernidad líquida, puesto que, se entrecruzan cambios significativos y reales, pero, sin el adecuado resguardo y cuidado de los valores y principios éticos de una sociedad donde existe la posibilidad de diluirse, es decir, puede pasar "…de una sociedad sólida a una sociedad líquida, maleable, escurridiza…" (Hernández, 2016, p.280). Por eso, la sociedad actual, debe posar su mirada en potenciar el crecimiento del ser humano, jugando un papel importante la escuela y la familia. En esa orientación, los rectores escolares deben asumir un liderazgo ético que rescate la formación ciudadana. Es por ello que, las instituciones educativas han de contar con rectores con capacidades innovadoras y empáticos que, en el caso de la República del Ecuador, puedan sostener sus responsabilidades y haceres éticos en el hecho de saber cumplir con los objetivos planteados en el marco de la visión y misión de la organización escolar en correspondencia con la filosofía de gestión.

Es importante hacer mención al liderazgo ético como conciencia pura, que persigue comprender los esfuerzos irrevocables e irreductibles del liderazgo, en conjunción con la ética y los valores de una sociedad históricamente determinada. En efecto, "El mundo postmoderno se prepara para soportar una vida bajo un estado de incertidumbre que es permanente e irreductible" (Bauman, 2001, p.32). De acuerdo con lo anterior, resulta oportuno establecer una definición de liderazgo ético, y para ello se mencionan los estudios de Correa et al. (2018) quienes definen la vía de estudio que explora la relación entre el liderazgo y las relaciones éticas, resaltando su interés significativo en la evolución de la investigación.

En efecto, es relevante examinar cómo el liderazgo ético influye en la construcción de relaciones sólidas y confiables dentro de una organización. Esto implica, explorar cómo los líderes escolares, a través de su comportamiento ético y transparente, fomentan la confianza, el respeto y la integridad entre los miembros del equipo. Asimismo, es necesario investigar cómo estas relaciones éticas se traducen en un clima organizacional favorable, que promueva la colaboración, la comunicación abierta y el compromiso. Además, se puede profundizar en el impacto de las relaciones éticas en la motivación y el desempeño de los educadores.

La literatura existente ha demostrado que los empleados que perciben un liderazgo ético tienden a sentirse más comprometidos con su trabajo y experimentan mayores niveles de satisfacción laboral. Por lo tanto, sería interesante indagar acerca de los mecanismos psicológicos y motivacionales que subyacen a esta relación, así como en las posibles variables mediadoras o moderadoras que podrían influir en ella.

En otras palabras, no se debe pasar por alto el análisis de los factores contextuales y culturales que pueden modular la relación entre el liderazgo y las relaciones éticas. Diferentes culturas y entornos organizacionales pueden tener normas y valores distintos, lo que puede afectar la forma en la cual se percibe y se practica el liderazgo ético. Sería enriquecedor investigar cómo estos factores contextuales influyen en la relación entre líderes y seguidores, así como en el desarrollo de relaciones éticas sólidas en diferentes contextos culturales y organizativos. La situación presentada por Correa et al (2018) hace referencia a los siguientes elementos que se distinguen en la figura 1.

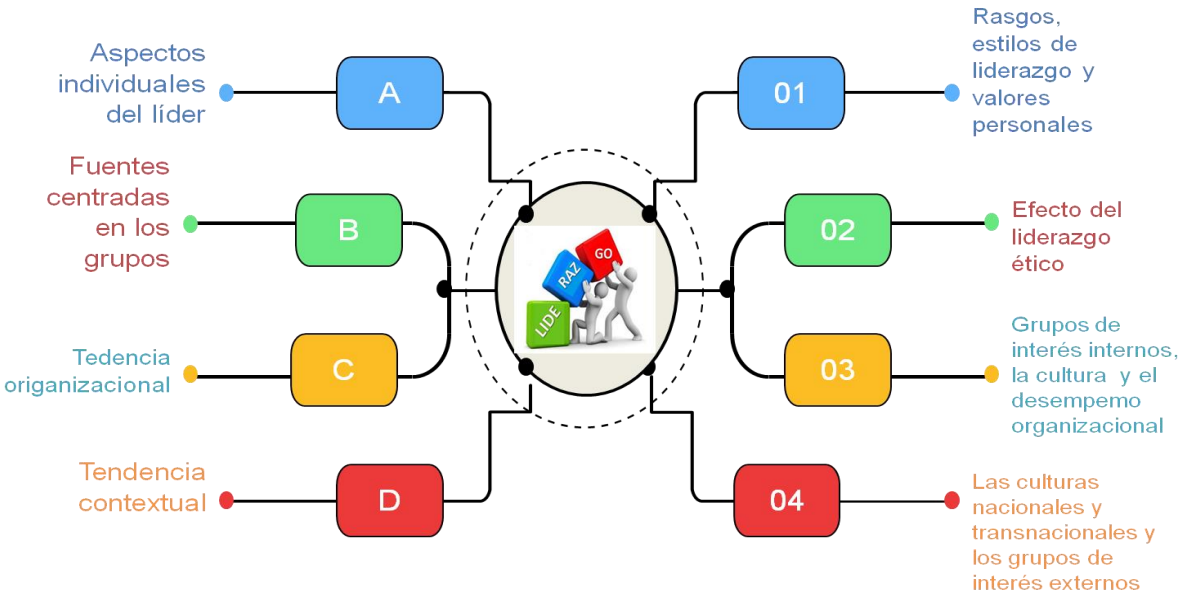


Figura 1. Tendencias del Liderazgo Ético

Fuente: Correa et al. (2018). Adaptado por la Autora (2023).

Del análisis de la figura 1, se desprende que el liderazgo ético representa un vínculo especial de estudio en la sociedad, y sobre todo de las organizaciones en el tema de los valores,

puesto que, tomando en cuenta los planteamientos de Brito (como se citó en Correa et al., 2018) esa conjunción entre el liderazgo y la ética, es sumamente necesaria para asumir cualquier toma de decisión y acción, ante un grupo u organización en la cual los líderes deben orientar los procesos de gestión, es decir: "…la gente desea un liderazgo confiable, positivo y honesto, principios distintivos de un liderazgo ético" (Correa et al., 2018, p.58).

Cabe agregar que según Yukl (como se citó en Correa et al., 2018) plantea una serie de elementos del liderazgo ético como una construcción teórica que se centran en analizar éticamente: "las características personales del líder (valores personales, nivel de desarrollo moral y tipos de influencia utilizados) y la forma en que la toma de decisiones y actuaciones, se involucra con fines, medios y resultados, lo cual usualmente es considerado en relación con los demás." (Correa et al., 2018, p.64).

Ahora bien, en la República del Ecuador, el Ministerio de Educación del Ecuador (MEE, 2016) señala que el gerente educativo debe ser un líder rico en valores, con principios personales y profesionales, capaz de organizar el trabajo técnico-pedagógico de forma sólida a través del ejercicio del trabajo compartido y ajustado a las normativas legales. Al respecto, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011) al enunciar estos principios que rigen el sistema educativo ecuatoriano, en el artículo 2, establece que las decisiones y actividades en lo educativo estarán enmarcadas en la "educación para el cambio" como mecanismo para acceder a la transformación de la sociedad a través del diálogo y el trabajo con los otros como interacción que genera crecimiento en sana convivencia armónica.

En efecto, las instituciones educativas en el contexto mundial y en el caso propio en la República del Ecuador han evolucionado, es decir, lo que antes eran espacios educativos aislados y cerrados, hoy se perfilan como organizaciones abiertas, complejas y autónomas, traduciendo así en novedosos enfoques de gestión con fines y capacidades propias para las relaciones internas y externas de los sistemas abiertos, construyendo alianzas para el alcance de sus objetivos. En este sentido, se afianza lo señalado por Carrasco (2002) en cuanto a la gestión educativa, como elemento esencial de la educación, que tiene un papel significativo en el manejo y puesta en práctica de aquellas acciones planeadas, las cuales conducirán al cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el sistema educativo para que sean alcanzados. He allí el razonamiento que la gestión de las organizaciones escolares, cuando se lleva a cabo esas acciones, están transitando hacia las mejores prácticas en el logro de los objetivos institucionales.

Visto de esta manera, la gestión educativa tradicional fue una organización que aparentemente no se prestaba para generar un clima laboral empático entre los directivos y docentes, desarrollando un liderazgo con visión unipersonal, radicalmente vertical, con escaso trabajo en equipo, fragmentado de su realidad social, de poca motivación-creatividad e innovación y un bajo desempeño docente hacia los logros. Además, en el informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014) la implementación de políticas de Estado para atender, por ejemplo, la oferta de las instalaciones escolares y sus deficiencias, se aprecia en apenas ciertos cambios significativos en sus resultados, puesto que:

> De los 138 países con datos conocidos, solo 25 gastaron más del 20 % en educación en 2011, entre los que se incluyen 17 países con ingresos bajos y medianos bajos y ocho países con ingresos medianos altos e ingresos altos. En 19 de los 25 países con un gasto en educación por encima del 20 % en 2011, los datos fueron comparables con los de 1999; de estos 19 países, 12 empezaron por debajo del 20 % en 1999, incluido Nepal, pero fueron incrementando sus porcentajes de gasto. (p.126).

A pesar de los esfuerzos realizados para asignar un presupuesto justo y una proporción significativa del gasto total, todavía persiste un déficit presupuestario en lo que respecta a la dotación de recursos pedagógicos, lo cual dificulta elevar la calidad educativa y no permite que los docentes puedan demostrar su alta formación profesional. A partir de lo expuesto anteriormente, surge la siguiente pregunta: ¿Hacia dónde debería dirigirse la educación en el siglo XXI? Si bien la propuesta emergente de la Educación 4.0, impulsada en gran medida por la pandemia, sugiere una educación a distancia, resulta fundamental reconocer que no se trata únicamente de considerar un enfoque basado en la enseñanza remota, puesto que existen otros elementos significativos que complementan la realidad en torno a la calidad educativa.

Por lo tanto, es necesario abordar el vacío presupuestario que afecta la dotación de recursos pedagógicos. Además de asignar un presupuesto adecuado, es fundamental implementar políticas eficientes de gestión de recursos que fundamenten la optimización de su distribución y uso en las instituciones educativas. Esto implica, según Haleem *et al*. (2022) considerar aspectos como la actualización tecnológica, la disponibilidad de material didáctico actualizado y la formación continua de los docentes, todo ello orientado con un liderazgo ético comprometido con la escuela.

Es así como la calidad educativa, es esencial ir más allá de la mera demostración de competencias por parte de los docentes. Se debe promover un enfoque pedagógico centrado en el desarrollo integral de los estudiantes, que fomente el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y otras habilidades relevantes para el siglo XXI. De allí, la prioridad de un liderazgo que conduzca el accionar significativo de la institución escolar en términos de la revisión de los currículos educativos, la adaptación de las metodologías de enseñanza y evaluación, al promover el desarrollo de las metas institucionales de directivos y docente con sentido ético.

Respecto a la dirección de la educación en el siglo XXI, la Educación 4.0 ciertamente ofrece oportunidades valiosas. Sin embargo, es crucial reconocer que la educación a distancia no es la única solución. Es necesario explorar enfoques híbridos de instrucción, incluidos los métodos de aprendizaje en línea, híbridos y combinados (Singh et al., 2021) tanto para el aprendizaje presencial y virtual, aprovechando las ventajas de la tecnología al enriquecer la experiencia educativa. Asimismo, se deben considerar aspectos como la equidad de acceso a la educación digital, la formación de los docentes en pedagogías digitales y la adaptación de las infraestructuras educativas para facilitar el uso efectivo de las herramientas tecnológicas.

A pesar de los esfuerzos en dedicar un presupuesto justo para la innovación tecnológica, capacitación del docente en el marco del liderazgo educativo ante la prioridad de una proporción notable del gasto total, sigue existiendo un vacío presupuestal, en lo que se refiere para la dotación de recursos pedagógicos, en la perspectiva de elevar la calidad de cara a la alta formación profesional. Ahora bien, de lo anteriormente descrito, surge la siguiente premisa: ¿Hacia dónde debe ir la educación del siglo XXI? Una respuesta sutilmente avizorada se respalda en la nueva propuesta para la educación bajo la Educación 4.0 a raíz de la situación de la pandemia, sin embargo; no es solamente pensar en una educación a distancia, como lo expresa Calvo (2020) que:

> No se trata solamente de pensar en la educación a distancia, sino en un conjunto de nuevos paradigmas educativos que ofrezcan a las llamadas “generaciones Z” o “generación en red”, la posibilidad de aprender de manera individual en redes virtuales o comunidades virtuales las competencias educativas necesarias para una sociedad interconectada globalmente. (p.13).

Es decir, los nuevos retos de la educación hacia el siglo XXI, dan luces en función de crear espacios donde la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) rompa con lo

tradicional, clásico y estático para así, avanzar hacia la complejidad de un mundo cambiante a partir de la innovación abierta, sin fronteras con la apertura de los docentes y los estudiantes se aprenda y se enseñe nuevos escenarios en el fomento de ámbitos educativos como organizaciones 4.0 y, a su vez, de un talento en el liderazgo ético 4.0 en la gestión educativa de los rectores de las instituciones educativas con una orientación en valores éticos que se desarrollen en el Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador.

En tal sentido, en el Informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020) se expresa que el constructo de la calidad educativa, es un tema muy debatido en los espacios académicos, y ha sido caracterizado como uno de los cinco desafíos principales de la educación del futuro, los cuales son catalizados en el debate mundial acerca de cómo modificar la educación, el aprendizaje y el conocimiento, en una realidad mundial creciente en complejidad, inseguridad y precariedad; por lo que se requiere de un liderazgo ético centrado en valores y principios para mejorar los procesos de gestión escolar.

En otro aspecto, afrontar el desafío de la calidad educativa implica tomar en cuenta los recursos financieros y materiales que se disponen en las instituciones educativas, el espíritu de liderazgo ético de estas instituciones que implica un mayor nivel de formación del personal directivo y docente, pedagogía pertinente, así como la enseñanza adecuada al momento histórico que vive la sociedad ecuatoriana, el tiempo lectivo real, instalaciones y servicios de los centros docentes en consonancia con los adelantos tecnológicos (UNESCO, 2004). Para Arrieta (2017) la praxis gerencial educativa del tercer milenio, requiere repensar el desempeño del gerente educativo y repensar estrategias transformacionales holísticas. Esta visión, necesariamente necesita adecuar y transformar la formación de los rectores educativos del Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, con una visión del desempeño profesional en el contexto de la ética y los principios proyectados en la gestión cotidiana a todos los actores de la comunidad escolar.

Por otro lado, se hace necesario mencionar el valor significativo que preceden los diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuesto por las Naciones Unidas en el año 2018 y aprobada en el 2015, en la intervención de un alto nivel los Estados Miembros, los cuales constituyeron una agenda universal y deseosa en pro del desarrollo sostenible de las personas, los pueblos y la misma sociedad global, contribuyendo en áreas como:

1. Comunicación e información, promoviendo el papel de la libertad de expresión y el acceso de la información;

2. Cultura, desempeñar políticas públicas que prevalezca el principio de la diversidad cultural;

3. Ciencias sociales y humanas, con el objeto de afianzar los valores y principios universales como la solidaridad, la inclusión, la no discriminación y la igualdad de género;

4. Ciencias naturales, en la contribución de la ciencia, la tecnología y la innovación; y,

5. Educación, liderar una hoja de ruta en el marco de la Agenda 2030 para garantizar una educación equitativa, inclusiva y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022, 5 de mayo).

Ahora bien, entendida la praxis gerencial y el liderazgo educativo según Ramírez (2016) como un proceso en el cual se administran y organizan los recursos para conseguir los objetivos organizacionales mediante una eficiente gestión, es fundamental destacar que, en el ámbito educativo, este rol va más allá de liderar y dirigir al personal. Además de estas responsabilidades, también juega un papel crucial el hecho de estimular, motivar, innovar y evaluar, con el fin de alcanzar metas concretas y promover un ambiente educativo de excelencia. Por ello, la tarea de estimular al personal, creando un entorno que fomente el crecimiento profesional, el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades, implica reconocer y valorar los logros individuales y colectivos, al proporcionar realimentación constructiva, promover oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

Además, la motivación es un aspecto fundamental en la praxis gerencial educativa. El gerente educativo debe ser capaz de motivar al personal, tanto docente como administrativo (Onjoro et al., 2015), para que se sientan comprometidos y entusiasmados con su labor. Esto se logra mediante la creación de un ambiente de trabajo positivo, con sentido ético, la comunicación efectiva, la asignación de tareas significativas y retadoras, y el reconocimiento del esfuerzo y los logros alcanzados.

De la misma manera, se entiende que la innovación también desempeña un papel clave en la gestión educativa. El gerente educativo debe promover la creatividad y el pensamiento innovador entre su personal, fomentando la implementación de nuevas metodologías, tecnologías y enfoques pedagógicos que mejoren la calidad del proceso educativo. Asimismo, debe estar

abierto al cambio y ser capaz de adaptarse a las demandas y desafíos en constante evolución del entorno educativo.

En concreto, aspectos como la evaluación de la gestión, es esencial para garantizar el éxito en tanto, el líder ético de la institución debe establecer sistemas de evaluación efectivos, que permitan medir, monitorear el desempeño individual y organizacional, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar los resultados educativos. Esto implica, el uso de indicadores, métricas y herramientas de evaluación adecuadas, así como la capacidad de analizar los resultados y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

De modo que, para generar esas estructuras de gestión y liderazgo efectivo, los países deben llevar a cabo un diagnóstico de los procesos de aprendizaje desarrollados en sus sistemas educativos del nivel de Educación General Básica, por otra parte, están obligados a analizar aquellas exigencias sociales en relación con la escolaridad formal de la educación de los niños y jóvenes. No obstante, esto requiere un proceso de diseño de políticas educativas donde estén involucrados la totalidad de los sectores y actores implicados en la acción educativa, a fin de ofrecer educación de calidad, asumidos en pleno por la Agenda 2030, expresado en el objetivo 4 del desarrollo sostenible, para ir asumiendo la responsabilidad de compromiso colectivo en el marco de reinventar y reajustar las metas educativas con la determinación de fórmulas políticas públicas para todo el mundo (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022, 5 de mayo).

En ese contexto, transformar una sociedad al tomar en cuenta los valores éticos, es un problema en el cual el director de la institución educativa debe participar efectivamente, por cuanto su accionar como gerente y docente repercute en la familia, el colegio y la comunidad (Torregrosa, 2013). Es cuestión que cada director, haga con ribetes de excelencia su trabajo, para que se pueda observar que está dando aportes para transformar de manera positiva la realidad, siendo un ente multiplicador y potenciador.

Allí se ha de articular la condición que cada niño a formar, ha de ser un agente de por sí, que transforme la realidad. Según Ramírez (2016) otro de los desafíos que tiene que ver con el gerente y el cumplimiento de su trabajo es el bienestar de la institución educativa como ente del conocimiento y organizaciones que aprenden, esto tiene que ver con la sociedad del conocimiento; por cuanto, el gerente es un ser activo invaluable, tanto en esa formación integral del estudiante como para el docente y la institución en general (Alavi y Leidner, 2002). Para los

autores antes mencionados, el conocimiento está en quién lo utiliza y cómo se recaba la información, cómo se utiliza, qué utilidad le da y cómo la aplica mediante los procesos de reflexión, evaluación y aprendizaje.

Al respecto, Ulloa y Mena (2016) plantean a la escuela como una organización que aprende y que puede formarse y transformarse; por lo tanto, están dotadas de las capacidades de desaprender para volver aprender, de explorar el entorno para poder adaptarse y de estar presto a los cambios a fin de alcanzar su integración. De igual manera, Minakata (2007) siguiendo la teoría de la gestión planteada por Peter Drucker, afirma que la gestión del conocimiento en la transformación de la escuela, es uno de los futuros elementos centrales de los cambios profundos institucionales educativos como organismos que aprenden.

El enfoque de las escuelas que aprenden se basa en la idea que las instituciones educativas deben ser organizaciones dinámicas y adaptables (Fidan, y Balc, 2017) este escenario ha de estar en constante búsqueda de mejoras y aprendizaje continuo. Siendo así, el aprendizaje es la base fundamental, lo que sugiere que las escuelas que aprenden, así lo reconocen no sólo para los estudiantes, sino también para los docentes, el personal administrativo y la comunidad educativa en general. Este enfoque, hace énfasis en el conocimiento y las habilidades que se construyen y desarrollan a lo largo de toda la vida, al promover una cultura de aprendizaje constante en todos los niveles.

De la misma forma, las instituciones inteligentes deben ser parte del fomento de la colaboración y el trabajo en equipo, al valorar la interacción armoniosa entre el personal del hecho pedagógico y acertar en la elección de las herramientas esenciales para el crecimiento y el desarrollo integral, por lo cual se abordan la creación de comunidades de práctica, donde los docentes y el personal en general, pueden compartir ideas, experiencias, mejores prácticas, y colaborar en proyectos educativos. De hecho, el liderazgo compartido y distribuido, es una característica que siempre va a estar presente en las escuelas que aprenden, lo que indica que este contexto abierto al cambio, no se limita a una sola persona o a un grupo selecto de líderes sino se en foca en decisiones compartidas y responsabilidades distribuidas, donde todos los miembros de la comunidad educativa, tienen la oportunidad de asumir roles de liderazgo al contribuir en el desarrollo y la mejora de la escuela.

Por su parte, en lo que se refiere a la reflexión y realimentación continua de las nuevas realidades del entorno, las escuelas que aprenden se caracterizan por su capacidad para revisar

desde el punto de vista ontológico su propio hacer de las prácticas educativas, evaluar su efectividad y utilizar las experiencias en los procesos/actividades escolares al punto de saber manejarse con la efectividad esperada frente a los cambios y mejoras. Se promueve la creación de espacios de reflexión y discusión, así como la utilización de datos y evidencias para fundamentar las decisiones educativas. La condición de la adaptabilidad y flexibilidad de las escuelas que aprenden, reconoce la importancia de estos atributos en el marco de los avances de sus actividades en ese entorno educativo en constante cambio, por lo que destaca la capacidad de anticiparse y responder de manera eficiente a las necesidades y demandas emergentes, así como la disposición a experimentar y probar nuevas estrategias y enfoques educativos.

Es necesario aclarar, el aprendizaje organizacional representa la búsqueda del crecimiento institucional a través de acciones, que permitan gerenciar de manera eficaz basada en la toma de decisiones eficaces y consensuadas con el fin de obtener un alto rendimiento. Por eso, los gerentes educativos deben estar soportados por un conjunto de conocimientos que al transferirse potencien el desenvolvimiento institucional, el aprendizaje de la institución como organizaciones inteligentes con el fin de abordar y resolver los problemas con éxito (Senge, 1990; Alarcón y Romero, 2014).

En tal sentido, se hace necesario en este tercer milenio en el ámbito educativo y como desafío, el saber actuar durante el proceso de toma de decisiones, al reconocer los logros de la organización de forma consciente; es así como el gerente educativo tiene que afrontar diversidad de retos al adoptar la mirada indicada para captar la realidad, ver a través de los paradigmas y dogmas, reconocer sus limitaciones y carencias (Pareja y Torres, 2006). El gerente educativo debe enfrentar estos retos aplicando estrategias distintas para que los resultados no sigan siendo los mismos, donde el liderazgo ético del directivo oriente la gestión con equidad, tolerancia y pensamiento plural en la búsqueda de cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Es así como, reformar la escuela, no sólo implica la transformación de la gestión directiva que representa el aspecto de mayor influencia en aquellos alcances de la calidad educativa, sino también, el mejoramiento de la práctica docente, las condiciones laborales, los aprendizajes de los estudiantes y el funcionamiento de la entidad educativa como sistema abierto. La gestión directiva con sentido ético ayuda a promover y propiciar resultados óptimos de la acción pedagógica favoreciendo a la comunidad educativa (Pozner, 2003).

Por lo tanto, esta situación motivó al Ministerio de Educación del Ecuador (MEE, 2021) a plantear nuevos retos ante las nuevas necesidades de formación en el siglo XXI y entre las líneas planteadas están: implementar mecanismos adecuados para la formación y evaluación de los gerentes educativos, desarrollar una cultura para conocer y controlar la gestión en las instituciones educativas. Para lograrlo, es propicio proponer un trabajo en equipo desarrollado en perfecta sintonía entre la gerencia educativa y los docentes de aula. En tal sentido, la gerencia educativa vista como un sistema que comprende lo administrativo, lo institucional y lo pedagógico, ha de vincularse con todos los actores del hecho pedagógico.

Por su parte, el sistema escolar ecuatoriano, frente a estas circunstancias que adquieren interés en el desarrollo de la gestión de líderes éticos, capaces de transformar la gestión, atendiendo a las exigencias del dinámico mundo donde se mueven. De acuerdo con Bolívar (2010) el liderazgo directivo desde una dimensión ética tiene mucha relevancia, debido a que promueve el diálogo y la búsqueda de acuerdos. Es decir, el liderazgo es la base principal de todo cimiento y guarda estrecha relación con sus organizadores, puesto que, contribuye a dinamizar, apoyar y animar en la institución educativa.

El director como líder educativo se encamina a buscar de manera significativa mejorar la calidad educativa. Al respecto, Huarcaya (2013) señala que un buen líder educativo, es aquel que posee capacidades para emprender algo nuevo y transformar la realidad mundial mediante acciones conscientes y responsables, promoviendo valores de respeto de la dignidad del ser humano construyendo vínculos sociales de solidaridad. Estas cualidades, le permiten renovar al mundo mediante actos extremadamente conscientes y responsables con la integridad del prójimo. Al respecto, Villacrés-Jínez, et al. (2020) exponen que el líder educativo constituye una clave importante y esencial para mejorar la gestión y la efectividad escolar, es por ello, que se necesita replantear los procesos de gestión del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, para que se pueda desarrollar un liderazgo ético que promueva la calidad educativa institucional.

El líder pedagógico centra el proceso de toma de decisiones hacia el logro de cambios significativos, es decir, la toma de decisiones como acción compleja de un buen líder involucra procesos humanos como: la comunicación, resolución de conflictos, motivación, y la efectividad. Dada las consideraciones anteriores, el gerente educativo del siglo XXI, necesita de capacitación

donde pueda articular, direccionar, experimentar y aprender a liderizar las organizaciones humanas de manera autónoma e innovadora (Antonio y Herrera, 2019).

Por otro lado, las dificultades que se encuentran en la administración educativa y en la toma de decisiones tiene como elemento principal el tipo y estilo de liderazgo ejercido por los rectores, por cuanto pareciera enmarcarse en un liderazgo autocrático, que no promueve el trabajo en equipo, la tolerancia, el diálogo y el respeto entre los pares académicos con sentido ético, como piedra angular del desarrollo de una gestión educativa de calidad para lograr las metas y objetivos del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador.

En el mismo orden de ideas, en el contexto del estudio se reconocen eventos limitantes que involucran el hacer de los rectores educativos, por lo que se identifican falencias en cuanto al conocimiento de los diferentes enfoques de liderazgo, particularmente el liderazgo compartido de manera democrática, en correspondencia con las orientaciones normativas de la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe (2011), el Plan Decenal de Educación de parte del Ministerio de Educación y Cultura (2006-2015, actualizado en 2018) así como otros Decretos y Resoluciones emanadas del órgano rector en materia educativa. A esto se le suma, lo que pareciera ser la escasa formación, innovación, motivación, liderazgo de los rectores en los procesos de gestión escolar.

En consonancia con lo anterior, es necesario resaltar la importancia que ha tomado el liderazgo con sentido ético dentro de la función gerencial. Al respecto, Daft (2006) se ha dedicado a estudiar al liderazgo, a través del análisis realizado a los grandes líderes mundiales, que primero se tenía la creencia que los líderes no se hacen sino nacen, pero en siglo XXI, se ha puesto en evidencia que la manera de cómo ejercer el liderazgo ético puede ser aprendida y que éste consiste, en adquirir y desarrollar habilidades direccionales para conducir a las personas hacia el logro de metas y objetivos que son compartidos. Lo anterior conduce a mejorar la efectividad y transparencia de la gestión directiva donde ejerce su rectoría, facilitándole la organización del trabajo y desarrollar competencias para optimizar sus resultados.

En este marco, Steinmann et al. (2018) proponen que el liderazgo transformacional desempeña un papel fundamental como agente de cambio encargado de identificar y promover las transformaciones requeridas, para determinar los cambios necesarios, crea una visión que guía al cambio a través de la innovación y ejecuta el cambio con todos y como miembros leales

del equipo. El comportamiento del líder transformacional influye y motiva a explotar las particularidades de la totalidad de quienes integran la organización, los inspira a lograr resultados inesperados y notables. Esto conduce a cambios positivos y significativos en toda la institución.

Es por esta razón, que para poder mejorar los procesos institucionales los rectores de los colegios deben conocer la misión, visión y valores de dichas instituciones, esto representa el fundamento impostergable de definir los objetivos y fundamentos pedagógicos a desarrollar, en función de los referentes que deben saber y hacer sus estudiantes (Delors, 1996). Para que un director pueda ejercer sus funciones gerenciales en los colegios requiere, entre otras cosas, saber cuáles son los fines que se persiguen con el proceso educativo en Ecuador.

Desde el Ministerio de Educación de Ecuador (2007) se planteó reforzar estos elementos a partir de directrices, que obligó a los directivos a: (a) llevar un registro pormenorizados de la actuación del personal y desempeño estudiantil; (b) apegarse a un modelo organizativo apoyado en el liderazgo y trabajo en equipo; (c) apoyarse en los talentos de esos actores; generar acciones para motivar a sus estudiantes; (d) manejar las diferencias individuales, adecuar los recursos para la enseñanza y el aprendizaje; entre otras.

Estas orientaciones, permitieron que los rectores mejoraran la forma de gerenciar en cualquier espacio educativo. Para el 2013, el Ministerio de Educación de Ecuador (2016) presentó la rectoría, cobertura y calidad como los ejes de trabajo para el sistema educativo, en el Nuevo Modelo de Gestión Educativa. Los procesos de desconcentración de los Distritos y Circuitos Educativos fueron implementados a través de las políticas educativas de manera efectiva en el territorio ecuatoriano, también se buscó una relación directa del Ministerio de Educación con los actores educativos para ofrecer un servicio de calidad a todos los involucrados en el sistema para resolver los problemas en los establecimientos educativos.

En este mismo orden de ideas, se reunieron con los rectores de las instituciones educativas, en vocería de la Ministra de Educación Gloria Vidal, Mónica Franco, Viceministra de Gestión Educativa, y Pablo Ceballos Viceministro de Educación, donde plantearon la reorganización del sistema educativo y creación de las Oficinas Distritales para apoyar el servicio de auditoría de los establecimientos educativos, para monitorear constantemente los Estándares de Aprendizaje, Desempeño Profesional, Infraestructura y Gestión Educativa. Es decir, los estándares buscan dar una información transparente a la ciudadanía sobre el sistema

educativo, con el fin de ir monitoreando el cómo el sistema educativo funciona y dignificar las políticas públicas para la mejora la calidad educativa.

Desde esta perspectiva, el nuevo modelo de gestión educativa propuesto desde el Ministerio de Educación del Ecuador (2016) buscó renovar procesos y sistematizar procedimientos, también pretende que cada institución trabaje los cambios para facilitar los procesos a través de redes institucionales, esto permitió la integración de los colegios para que todos juntos puedan atender sus problemas. De este modo, el Ministerio de Educación de Ecuador (2016) realizó la evaluación de desempeño para determinar los niveles de logro alcanzados por las instituciones educativas y determina a través de los estándares el alcance de la calidad educativa.

Ahora bien, la gestión educativa en Ecuador es una actividad confusa, con diversidad de situaciones que no se identifican como avales representativos de la calidad continuada en el escenario educativo, debido a sus implicaciones burocráticas, de corrupción y de clientelismo; como prácticas ejecutadas por ciertas entidades administrativas del Estado, caso que López et al. (2019) ilustran de la siguiente manera en el contexto ecuatoriano: el ejercicio de la gestión no es homogénea y se puede generalizar como caótico, el 73,00 % de los docentes afirman que no se trabaja de manera creativa, ni ajustado a las posibilidades del contexto, en muchas ocasiones se muestra una práctica vertical muy marcada y en general, no sólo se requiere de competencias sino también, de conocimientos, profundo sentimiento ético y honestidad para llevar el liderazgo de la gerencia.

En el mismo orden de ideas, Delgado (2018) plantea el siguiente panorama: la formación que la nación ofrece a los futuros directores de la educación es fraccionada, con escasa calidad y mercantilizada, concentrándose especialmente, en responder a una demanda generalmente insatisfecha de títulos que permiten el ascenso en los escalafones, no involucrándose con proyectos de cambios en la práctica. Tal particularidad, requiere la formulación de una propuesta que conduzca a la articulación de las 29 ofertas con necesidades reales del sistema y de las instituciones y no, únicamente, con los intereses de los usuarios.

En la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011) le ha otorgado al sistema nacional de educación, algunos atributos de interés inherentes a la autonomía, flexibilidad, descentralización y principios rectores que conducen a los entes educativos a alcanzar una calidad educativa, puesto que, los mismos son reconocidos en los

artículos 54, 55 y 56, a efectos de concederlos al contexto de la administración del sistema educativo. En tal sentido, este ente ministerial, establece los lineamientos para construir el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica, instrumento valioso desde un enfoque gerencial, en términos de la autonomía y flexibilidad en la gestión, en el marco de las líneas y directrices para el diseño de la planeación, ejecución y evaluación de la gestión de los gerentes educativos.

Las capacidades de los actores involucrados y de la rectoría en particular, forman parte de la base del modelo para generar estándares de calidad educativa que ayuden a guiar, apoyar y supervisar la gestión dentro del sistema educativo, todo esto amparado en el artículo 26 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), el cual, versa que: "…la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado" y el artículo 27, planteado en los efectos de la calidad.

En función de lo establecido en esos artículos constitucionales, la gestión en los centros educativos encaminada a optimizar la calidad y el desempeño de quienes ejercen la rectoría en los centros educativos, deben apoyarse en los docentes para organizar su trabajo cotidiano, discutir sobre los contenidos a compartir con los estudiantes, monitorear el desarrollo del proceso y realizar los ajustes en la participación de la comunidad, para que logren los aprendizajes esperados al dar un referente concreto de los logros alcanzados.

Todo lo anterior, indica una revisión necesaria de las acciones administrativas ejecutadas en la gerencia educativa en el interior de su organización, cómo lo hacen los directores y cómo lo perciben los docentes y estudiantes; teniendo en cuenta los nuevos modos de liderar en las organizaciones educativas, para abordar la gestión administrativa de las instituciones de Educación General Básica pertenecientes al Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador.

En relación con el desempeño de los gerentes educativos de dicho Cantón, los estudios de Guevara (2013) y Escribano (2018) aportan los siguientes datos: las competencias académicas de los gerentes no están en relación con el cargo que desempeñan los resultados de la evaluación permitió determinar debilidades en el ejercicio profesional, en la competencia pedagógica, en la práctica de valores relacionadas con conductas que se desarrollan aparentemente en el ámbito escolar que entran en contradicción con la ética gerencial, con un predominio del autoritarismo.

Además, el liderazgo ejercido no toma en cuenta el trabajo en equipo, el personal en pocas ocasiones es motivado, las decisiones tomadas se realizan de manera autoritaria. En cuanto a la competencia humano-social los gerentes educativos no promueven un trabajo armonioso, donde pareciera que el directivo no asume un liderazgo ético orientado en valores para fortalecer los equipos interdisciplinarios escolares, así como el acompañamiento pedagógico formativo sustentado en los principios de justicia, equidad, tolerancia, resiliencia y respeto a la diversidad teórica y conceptual de los diversos actores escolares con la finalidad de ejercer un liderazgo ético sustentado en los valores y la convivencia escolar. De las falencias antes expuestas, se generan las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál es el modelo de liderazgo implementado por los rectores del Circuito Salinas del Distrito 24D02 de la Provincia de Santa Elena, Ecuador en el proceso de gestión directiva y acompañamiento pedagógico al considerar los niveles de conocimiento, comprensión y aplicación de principios éticos?

¿Cuáles son los elementos pedagógicos que prevalecen en las prácticas de liderazgo de los rectores en el Distrito 24D02, Provincia Santa Elena Cantón Salinas, parroquia Salinas-Ecuador?

¿De qué manera se desarrollan los eventos y estrategias académicas administrativas de los rectores del Distrito 24D02, Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas-Ecuador en la gestión escolar para superar los desafíos de la realidad educativa que enfrentan como dilemas éticos en el ejercicio del liderazgo?

¿Cuál es la percepción de los rectores del Distrito 24D02, Provincia Santa Elena Cantón Salinas, parroquia Salinas-Ecuador sobre las actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico en el marco de la calidad educativa considerando su influencia en el clima escolar y el logro de los objetivos organizacionales?

Dadas estas interrogantes y manteniendo la visión hacia la perspectiva integral centrada en el liderazgo ético en la gestión educativa, se considera importante el rol que desempeñan los rectores de las instituciones educativas en el desarrollo y éxito institucional, por cuanto su liderazgo influye en la calidad educativa, el clima escolar y el logro de los objetivos de la organización escolar. De manera que, la comprensión de los elementos pedagógicos que prevalecen en las prácticas del liderazgo de los rectores, así como en la identificación de los desafíos éticos que enfrentan en su labor de gestión educativa, son clave al examinar la percepción de los diferentes actores del hecho pedagógico, lo que ha de permitir la construcción

de modelo de liderazgo ético integral, para que los rectores del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas-Ecuador, emplean en el proceso de gestión directiva en el acompañamiento pedagógico.

Justificación y pertinencia de la investigación

Las transformaciones que han dinamizado la globalización en el mundo social en los últimos años, las novedosas maneras de acceder y generar el conocimiento, así como la adecuación de los sistemas educativos, ha llevado al hombre necesariamente a responder a la nueva dinámica de los cambios y las alternativas repensando revaluando su trabajo. Por eso, tomando en cuenta lo señalado por Vieira (2012) la globalización está ligada a la universalización, en la idea de los acontecimientos históricos de la misma sociedad, se reconoce como un proceso en el cual se va adaptando cada momento o periodo de educativo. En este orden de ideas, la presente investigación se identifica en su contribución por:

Relevancia teórica

El estudio aporta información pertinente sobre el tipo de liderazgo y el desempeño ético de los rectores educativos del Distrito objeto de estudio. En este sentido, presenta elementos conceptuales de análisis para mejorar los procesos de gestión del liderazgo ético, apoyado en nuevos enfoques y tendencias teóricas del pensamiento administrativo. Es así como aborda los nuevos paradigmas de las organizaciones educativas como sistemas abiertos, valorando el talento humano, sus capacidades y aspectos de interés que promueven la toma de decisiones participativas para la colaboración con el hecho pedagógico de calidad.

La condición reflexiva en la toma de decisiones de los líderes educativos y la utilización de criterios éticos y acciones acertadas, suman el potencial compartido del liderazgo gerencial encaminado a concretar las funciones y responsabilidades que encaminen a la institución educativa a la transformación basada en criterios de objetividad, calidad y efectividad, en el marco de los valores éticos. Tal como afirman Ramírez y Puian (2022) se trata de la manifestación del liderazgo gerencial, como ámbito de trascendencia esencial para el desarrollo de las organizaciones, así como para cumplir con la filosofía gerencial, los objetivos y metas institucionales con valores compartidos con la mediación de los rectores escolares.

En correspondencia con lo expuesto, los líderes gerenciales educativos como agentes de cambio, deben ser capaces de propiciar un ambiente de respeto, de democracia dialógica, tolerancia, cultura de paz y de superación compartida con los otros para alcanzar el Buen Vivir, como esencia del espíritu y propósito del valor ético central de la Constitución de la República del Ecuador. De allí la importancia del presente estudio en la generación de un modelo teórico integral de liderazgo centrado en principios éticos para el desarrollo de los procesos de gestión y acompañamiento pedagógico, de los rectores del Distrito 24D02 de la Provincia Santa Elena de la República del Ecuador.

En concreto, el estudio tiene como relevancia teórica para el proceso administrativo de la gestión escolar, información pertinente que sirve para revisar el tipo de liderazgo, el desempeño ético de los rectores Educativos en el Distrito objeto de estudio, así como construir lineamientos teóricos para mejorar los procesos de gestión del liderazgo ético, apoyado en los nuevos enfoques y tendencias teóricas del pensamiento administrativo. Dentro de esta perspectiva, los nuevos paradigmas de las organizaciones educativas como sistemas abiertos, donde las funciones gerenciales son horizontales, se valoran desde la capacidad y experiencia del talento humano presentes en las instituciones; siendo así una forma de administrar y decidir en conjunto con los actores escolares, como elemento estratégico resaltante en este estudio.

Relevancia metodológica

La contribución de este estudio en el escenario metodológico, se consolida en la generación de una plataforma cognoscitiva y una serie de instrumentos útiles para apoyar las actividades gerenciales de los rectores, orientando su desempeño en el marco de los valores éticos. Por consiguiente, en todo este macroproceso de transformación del sistema educativo ecuatoriano, juega un papel importante la metodología que orienta a las personas que desempeñan el rol de rectores de escuelas en los distintos municipios y distritos escolares, a reconocer las nuevas realidades socioeducativas comprensibles con las acciones del liderazgo. Es aquí donde la investigación se orienta en lo metodológico, desde el hacer necesario de considerar a través de los pilares contemplados en las bases legales que persiguen una transformación de la gestión educativa contemplada en la política 3 del Plan Decenal de Educación 2006-2015.

En este sentido, la orientación metodológica para abordar todos estos elementos integrados en un modelo de gestión del liderazgo compartido, persigue una visión integral que contribuye a su fortaleza bajo los principios para el desarrollo de los procesos gerenciales y curriculares en el acompañamiento pedagógico, por parte de los rectores del Circuito Salinas del Distrito 24D02 de la Provincia Santa Elena de la República del Ecuador, con la finalidad de promover en correspondencia con el marco constitucional y legal, el ejercicio de un liderazgo ético y transformacional de la gestión educativa.

La utilidad metodológica de la investigación, se destaca al generar una plataforma que no sólo ayuda a desarrollar un modelo teórico integral de liderazgo centrado en principios éticos, sino que también proporciona una serie de instrumentos prácticos y aplicables en el contexto educativo. Estos instrumentos serán de gran utilidad para los Rectores y demás líderes educativos, ya que les brindarán pautas y directrices claras para orientar su desempeño gerencial, asegurando que sus acciones estén alineadas con los valores éticos y promoviendo así una gestión educativa de calidad.

Además, es importante resaltar que esta investigación se encuentra enmarcada en la línea de investigación de Currículum y Gerencia de la Educación del Doctorado en Educación de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) al estar respaldada por una institución académica reconocida y especializada en el campo de la educación, lo cual adquiere mayor pertinencia y validez. Esto asegura que los resultados obtenidos contribuyan de manera significativa al avance del conocimiento en el ámbito de la gestión educativa y puedan ser aplicados de manera efectiva en el contexto específico del Distrito24D02, de Salinas de la Provincia Santa Elena en la República del Ecuador.

Relevancia social

En este aspecto, el estudio se muestra significativo, toda vez que contribuye al mejoramiento de la gestión educativa y la creación de un clima cordial, de sensibilidad social entre los docentes, personal administrativo, estudiantes, padres y representantes. Dadas las consideraciones anteriores, la Nación ecuatoriana se encuentra en un proceso de cambio social desde la totalidad de las estructuras que involucran los procesos educativos, los cuales se han sustentado en el reconocimiento de las necesidades y deseo de formar ciudadanos para la democracia que ha obligado a re-significar la relación del Estado, a través de los lineamientos

educativos incorporados a un proyecto innovador; para que la actividad educativa se logre con calidad y así superar grandes compromisos sociales que estaban pendientes y que no se abordaban de manera adecuada, dada la complejidad. (De la Herrán, Ruiz y Lara, 2018).

En este orden de ideas, la importancia de este estudio en el escenario social, se implica con este tipo de acciones educativas que impulsan el mejoramiento de la calidad académica y administrativa, promoviendo el liderazgo ético en la gestión educativa conjuntamente con las comunidades adyacentes, lo cual ha de comprenderse dentro del presente y futuro del sistema educativo, como fundamento de la sociedad.

Relevancia curricular

Se ha de interpretar que el interés de este estudio es contribuir con la gestión educativa de calidad, por lo que se caracteriza los principios y escenarios constructivos de un estilo de liderazgo de los rectores en las instituciones educativas del Distrito 24D02, que irá proporcionando información relevante para su revisión y mejora. Por ende, al determinar los elementos y situaciones comprensibles del modelo adecuado de liderazgo ético como factor indispensable para el logro de la calidad educativa en las instituciones del Distrito objeto de estudio, se destaca su pertinencia, debido a que la sociedad del conocimiento representa la organización de las naciones para la generación de nuevas implicaciones en la superación de los obstáculos epistemológicos frente al uso de la tecnología de la información y la comunicación.

Esa transformación curricular necesaria, debe ser reconocida desde adentro de cada actor social relacionado con la educación, lo que significa que el desempeño de las sociedades se encontrará enmarcado en las actividades del nuevo diseño curricular, que dicha sociedad conseguirá desarrollar para que los ciudadanos apunten y orienten su capacidad de renovarse, de innovar, de crear y de hacer cada vez más humano el capital intelectual (Terrazas y Silvia, 2013). Es decir, la administración gerencial contempla el aspecto del desarrollo del ser humano en el contexto de las organizaciones. Es por ello, que el cambio y las transformaciones que se manifiestan en la educación, se relacionan con el avance de la gestión escolar, así como el liderazgo ético, por cuanto juegan un papel fundamental para transformar el currículo en el marco de la organización escolar y los actores que la conforman.

Relevancia de la gestión educativa

A partir de la desburocratización que concede el ejercicio del liderazgo compartido en la gestión educativa, este estudio resalta su importancia contributiva en cuanto a la innovación de la administración educativa, porque ha de mejorar la prestación del servicio a nivel gerencial, aportando elementos significativos contextuales de cambios trascendentes en lo que se refiere a la flexibilidad, adaptabilidad y complementariedad de situaciones inherentes al proceso administrativo de la gestión escolar a través de la información pertinente para mejorar los procesos de gestión del liderazgo ético.

Asimismo, se consolidan las acciones tendentes a mejorar la eficiencia y calidad educativa en las instituciones. La conveniencia de la investigación refiere el plano de la gestión educativa porque se hace necesario una plataforma de orden institucional que genere apropiación en todos los actores que conviven en ella, que promueva la participación activa de los actores en la toma decisiones, dentro de un ambiente apropiado para la construcción de un diálogo compartido facilitando el proceso de decisión. Además, el modelo aporta una imagen social y cultural de una escuela que innova, que aprende y se transforma en un ambiente de democratización centrado en principios y valores de la vida escolar.

Por lo tanto, el estudio aporta un modelo integral válido y necesario para desburocratizar la administración educativa y mejorar la prestación del servicio a nivel gerencial. En tal sentido, Peña, Caldevilla y Batalla (2017) refieren que para el éxito de la organización es necesario convertir la comunicación interna en un instrumento que proyecte sus resultados fundamentalmente en la comunicación externa y en la imagen organizacional. Es decir, el estilo de liderazgo ético que lleve a cabo el rector es un aspecto de valor institucional que no se puede relegarse, depende de su influencia honesta y transparente el éxito o fracaso de la gestión educativa.

El presente estudio, contribuye al mejoramiento en la acción de los gerentes directivos (rectores, vicerrectores, coordinadores de área), por ende, ayuda a crear un clima cordial entre los docentes de aula, personal administrativo, estudiantes, padres y representantes. Por lo tanto, consolida eficazmente el principal logro de la educación que es la eficiencia y calidad educativa. Por otro lado, la relevancia gerencial apunta hacia un hecho social compartido situado en el sistema educativo como fundamento de la sociedad que necesita comprender su presente y su

futuro. De este modo, se razona la importancia del liderazgo ético de la gestión educativa, como impulsora del mejoramiento de la calidad pedagógica institucional.

La pertinencia de esta investigación, se amplifica en el hacer educativo con el apoyo de las Autoridades del Distrito Escolar objeto de estudio, con la finalidad de poder generar un instrumento teórico que oriente la actividad de gestión de los rectores. Igualmente, al conocer las falencias existentes en los procesos que desarrollan los rectores de las tres instituciones que conforman el Distrito, este estudio representa Este estudio representa un respaldo a la labor como educadora e investigadora de la autora comprometida en los procesos que tienen lugar en los entornos educativos que se abordan en este contexto.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Generar un modelo de liderazgo ético sobre la gestión educativa de los rectores del Cantón Salinas, Santa Elena, Ecuador, bajo una visión teórica integral con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar el modelo de liderazgo implementado por los rectores del Circuito Salinas del Distrito 5, Circuito 24D02, de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en el proceso de gestión directiva y acompañamiento pedagógico.
2. Determinar los elementos pedagógicos que prevalecen en las prácticas de liderazgo de los rectores en el Distrito 5, Circuito 24D02, de la Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, a través del análisis de su impacto en la calidad educativa.
3. Describir los eventos y estrategias desarrollados por los rectores del Circuito Salinas, Distrito 5, Circuito 24D02, de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en la

gestión escolar para superar los desafíos de la realidad educativa que enfrentan como dilemas éticos en el ejercicio del liderazgo.

4. Comprender la percepción de los coordinadores de área pedagógica del Distrito 5, Circuito 24D02, de la Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, sobre las actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico en el marco del liderazgo ético para la calidad educativa considerando su influencia en el clima escolar y el logro de los objetivos organizacionales.

Estos objetivos, permitieron realizar una investigación exhaustiva y detallada sobre las prácticas de liderazgo de los rectores en el contexto específico señalado. A través de su cumplimiento, se pudo profundizar en diversos aspectos medulares de la gestión educativa, tales como los elementos pedagógicos presentes en dichas prácticas, los desafíos éticos a los que se enfrentan, la percepción de los diferentes actores educativos y el modelo de liderazgo empleado. El enfoque en estos elementos resulta crucial, ya que su comprensión e implementación efectiva tienen un impacto directo en la mejora de la calidad educativa en dicho Distrito. En este sentido, la investigación realizada contribuye a la generación de conocimiento valioso y a la identificación de estrategias y acciones que promueven un liderazgo educativo ético y efectivo, en beneficio de todos los actores involucrados y, en última instancia, del sistema educativo en su conjunto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad la presentación analítica, conceptual y teórico de la recopilación de la información de fuentes primarias como secundarias para establecer una imagen general a través de la exposición de una serie de antecedentes que ubican al estudio en consideraciones válidas y de la elaboración en el entrecruzado de aportes teóricos que permiten analizar el liderazgo ético de los directivos en la gestión educativa.

Antecedentes de la Investigación

En cuanto a los antecedentes de investigación se tiene que Romero (2021) el cual presenta en su estudio doctoral sobre liderazgo público y desempeño docente en la gestión educativa de colegios públicos de Manchay del Distrito de Pachacámac, donde se propuso establecer cómo incide el liderazgo público y el desempeño docente en la gestión educativa en entes de educación pública. Planteó la necesidad de la transformación de la educación desde los nuevos enfoques y considera la visión del liderazgo tradicional encaminándolo hacia el líder participativo con responsabilidad ética.

La metodología aplicada fue el enfoque cuantitativo de diseño no experimental-transversal y de tipo básico. Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento para recoger los datos se utilizaron tres cuestionarios; los cuales fueron aplicados a 196 informantes, como producto de la recopilación de datos se obtuvo el predominio del nivel ineficaz alcanzando cada variable el siguiente puntaje; para el liderazgo 65,30 %, el desempeño docente 74,00 % y la gestión educativa 66,30 %. Pudo concluirse que el liderazgo público y él desempeño docente inciden de forma significativa en la gestión educativa de las instituciones públicas y es respaldado por el valor de Nagelkerke con 39,80 % y Wald > 4.

Entre las conclusiones consideró que el liderazgo público y desempeño docente inciden de manera significativa en los niveles ineficaz y regular de la gestión educativa, en instituciones educativas públicas de Manchay del distrito de Pachacámac. Al determinar que no existe una incidencia significativa entre liderazgo público y desempeño docente en la gestión estratégica de colegios públicos de Manchay del distrito de Pachacámac, sugiere que, en ese contexto

específico, el estilo de liderazgo público no está teniendo un impacto significativo en el desempeño de los docentes y en la gestión estratégica de las instituciones educativas.

En términos de su efecto contributivo, este estudio ofrece una base sólida que enriquece y respalda la investigación actual sobre el liderazgo ético en la administración educativa de los directores de un distrito escolar en Ecuador desde una perspectiva teórica relacionada con el estudio, lo cual queda expuesto en el liderazgo como fenómeno complejo y multifacético, cuyos efectos pueden variar según diversos factores, como el contexto sociocultural, las características individuales de los líderes y los seguidores, así como las condiciones organizacionales y educativas específicas. De hecho, se valora este antecedente, porque demostró que el liderazgo es un factor que eleva la eficacia de la gestión educativa y en el estudio actual, se plantea un modelo de liderazgo ético que mejore los procesos de gestión escolar.

Por otra parte, Riveras (2020) presentó en su investigación de nivel doctoral sobre la influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas, en el cual identifica las acciones innovadoras que hasta el momento han integrado en lo gerencial y pedagógico; y hace una relación de implicancias de cada uno de los procesos y resultados de las mejoras.

El estudio fue abordado a través del método mixto, diseño no experimental, a nivel descriptivo y los instrumentos aplicados fueron el cuestionario a 168 docentes y la entrevista semi estructurada a 6 directivos y 13 docentes. Los resultados muestran que el liderazgo del director es fundamental para crear acuerdos de compromiso que generen la idea de cambio e innovación en los docentes a través de la vinculación de lo técnico-administrativo y lo emocional.

Entre las conclusiones, se evidenció el hecho de no poder establecer el estilo de liderazgo del gerente educativo más adecuado para impulsar la innovación, aunque sí se pudo precisar algunas características del líder gerencial necesario en el ámbito educativo para propiciar el cambio y la transformación. Se destacan algunas contribuciones y aportes relevantes en cuanto al enfoque en el liderazgo del director, puesto que se reconoce la importancia del liderazgo del director como factor clave para promover el cambio e innovación en los docentes. Esto es relevante para el estudio actual, ya que también busca comprender el impacto del liderazgo en la gestión educativa de los rectores del Distrito 24D02.

En cuanto a la vinculación de lo técnico-administrativo y lo emocional, el estudio de Riveras destaca la importancia de vincular aspectos técnicos y administrativos con el componente emocional para generar acuerdos de compromiso y promover el cambio. Este enfoque es relevante en el estudio actual, ya que busca desarrollar un modelo integral de liderazgo ético que considere tanto aspectos técnicos como emocionales en la gestión educativa.

Asimismo, las consideraciones en cuanto al aporte metodológico utilizado por Riveras (método mixto y diseño descriptivo) es una referencia útil para el estudio actual. Esto implica la combinación de técnicas cuantitativas (cuestionario a docentes) y cualitativas (entrevistas a directivos y docentes), lo que permite obtener una comprensión más completa de los fenómenos estudiados. Del mismo modo, se identifican características del líder gerencial que de manera contextual deben ser precisadas al impulsar la innovación, cuyos enfoques sirven como base para el estudio actual, al analizar los elementos percibidos por los actores del hecho pedagógico en relación con el liderazgo ético en la gestión educativa.

Igualmente, se revisó el estudio de Rovira (2020) en su publicación referente al liderazgo transformacional en el desempeño docente, se planteó determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente para el diseño de un plan de capacitación. En la investigación analiza las posturas asumidas en la postmodernidad acerca del modelo educativo tradicional y devela el hecho que las políticas educativas que orientan el hecho educativo en Ecuador, Colombia, Chile y México tienen como factor común el hecho de que están desprovistos de lineamientos específicos que orienten la función de la gerencia educativa. El estudió se desarrolló asumiendo el enfoque mixto de diseño no experimental-transversal, de alcance correlacional a nivel descriptivo; siendo fundamentado por el estudio de casos. Para registrar la información se utilizó la encuesta aplicada a 37 docentes y 3 directivos. Determinándose que el liderazgo transformacional influye significativamente en un 87,80 % en el desempeño docente y se pudo detectar que existe un 97,30 % de necesidad de capacitación en los docentes.

El investigador concluye que existen necesidades de conocimiento en los líderes educativos para la toma de decisiones, resolución de problemas y el trabajo en equipo y recomendó un plan de capacitación para el desarrollo del liderazgo transformacional. La investigación de Rovira (2020) presenta evidencias importantes sobre la influencia del liderazgo

transformacional en el desempeño docente que son importante para guiar el presente trabajo de investigación en lo referente a estrategias para fomentar el liderazgo ético.

Por otra parte, Barrientos (2019) planteó en su artículo que se debe dinamizar el sistema educativo y reorientarlo hacia la calidad educativa con la generación de un modelo de gestión escolar y liderazgo pedagógico que conduzca alcanzar las competencias básicas de aprendizaje. El estudio evalúa la tesis del líder pedagógico de Zarate y el liderazgo educativo de Gento.

La investigación responde al enfoque cuantitativo de alcance correlacional y de nivel descriptivo; para recoger los datos fue usado el cuestionario de escala Likert, este se aplicó a 54 sujetos que conforman el personal que forma parte del Distrito Escolar y cumplen los roles de estudiantes, directivos, docentes y padres de familia. Los datos recabados permitió determinar la existencia de una correlación positiva de 0,721 para la dimensión emocional, de 0,788 para la dimensión anticipadora, de 0,779 para dimensión profesional, de 0,796 para dimensión cultural, de 0,781 para la dimensión participativa, de 0,737 para la dimensión formativa y de 0,692 para la dimensión administrativa; por lo tanto, se corrobora que el liderazgo pedagógico directoral se relaciona de forma altamente significativa con el trabajo colaborativo que se realiza en el Colegio Fe y Alegría.

Este antecedente, muestra aportes importantes que sirven de soporte a la presente investigación, al señalar la relevancia que tiene el liderazgo direccional cuando su práctica es implementada desde el trabajo colaborativo, lo que conduce a deducir que las directrices horizontales demuestran ser una estrategia efectiva para la toma de decisiones y resolución de problemas en los ambientes educativos. Además, contribuye a los significados de la dinamización del sistema educativo, lo cual implica introducir cambios y mejoras para alcanzar la calidad educativa.

En esa misma dirección, Reyes (2018) en su artículo: La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, expone establecer la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico. El estudio se basó en la utilización del enfoque cuantitativo de diseño no experimental y transversal con alcance correlacional. El instrumento aplicado fue el cuestionario en una muestra de 147 estudiantes. Para abordar la realidad problemática del liderazgo directivo se basa en las teorías de liderazgo propuestas por Dublín (2005), Jiménez (2009) y Chiavenato (2009) y el liderazgo pedagógico de Bolívar (2015).

Los resultados arrojados permiten afirmar la existencia de una significativa correlación entre la gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria y una relación altamente positiva y directa de 0,872 entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico; una significancia bilateral de nivel bajo-regular de la gestión educativa en la institución y un regular y bajo liderazgo pedagógico. En el estudio se concluye que la división equitativa y de manera adecuada del trabajo y las tareas en el ámbito institucional educativo, fomenta el desarrollo de una adecuada cultura organizacional con visión compartida que permite la adaptación y el afianzamiento del trabajo en equipo.

El estudio previo cuantitativo mencionado anteriormente, aporta elementos sustantivos en el campo del liderazgo ético al estudiar la relación entre la gestión educativa y liderazgo pedagógico debido a la confirmación de una correlación significativa entre la gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria, lo que refleja una gestión educativa sólida y efectiva está estrechamente relacionada con la distribución equitativa, adecuada del trabajo y las tareas en el entorno institucional, en el marco de una práctica que fomenta el desarrollo de la cultura organizacional con una visión compartida desde el trabajo en equipo, lo que da a entender el significado de la colaboración y el enfoque ético en la gestión educativa, implicándose en la toma de decisiones adecuadas, resaltando la promoción de un entorno de trabajo que respeta y valora a todos los miembros de la comunidad.

Por otra parte, Condori (2017) en su trabajo doctoral presentó un estudio sobre liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno-2017. El objetivo central del estudio consistió en determinar la relación entre el liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos de la entidad señalada; para el desarrollo del estudio consideró como fundamentos teóricos los aportados por Farre y Lasheras (2002) relación con que el líder directivo debe poseer la habilidad para impartir órdenes apropiadas y tener la capacidad de poder motivar a todo el personal siempre guiado por un marco de valores y cultura institucional; y los ideas de Ginebra (1999) cuando expresa que el líder institucional debe tener prominencia de la cualidad intelectual para poder impulsar el trabajo eficiente y efectivamente; y poder cambiar y transformar la práctica habitual.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo con diseño no experimental, de tipo básica, alcance correlacional y nivel descriptivo, el instrumento aplicado fue el cuestionario a una muestra de 45 docentes que laboran en el Instituto Superior Pedagógico Público Puno en 2017.

Como resultado del estudio obtuvo, que hay un nivel alto de correlación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento donde Pearson es igual a 0,72; y el liderazgo personal del directivo resultó tener un nivel regular. La investigación precedente orientó desde el punto de vista teórico y metodológico el presente estudio en la búsqueda posterior de la contrastación de los resultados del proceso investigativo en virtud del liderazgo ético y la gestión educativa en el Distrito Escolar objeto de estudio.

Por otra parte, Sierra (2017) expone en su estudio postdoctoral la importancia del liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, y argumenta que existen factores claves comportamentales de sentido ético y formativo indispensables para darle sentido y orientar la labor gerencial en función del crecimiento institucional. La investigadora basa su estudio en la teoría sistémica donde el líder educativo se nutre de la ética como pilar de sostenibilidad propuesta por autores como Collins y Porras (2002); Btastone (2003); y Lovins (1999), entre otros.

El trabajo pertenece a un estudio cualitativo de tipo bibliométrico, en el cual se concluye que las instituciones educativas poseen un sistema central de valores compartidos donde la estrategia del sistema debe ser construida sobre una base sólida. Sin embargo, para la construcción y aplicación de la estrategia es indispensable otorgarle poder y autoridad a un líder que sea capaz de tomar la iniciativa y generar compromiso con ética para la innovación. La ética es vista no como un simple concepto que se busca aplicar, sino como un valor común de la cultura de la organización que hay que aprender y compartir en el ámbito educativo.

La autora sugiere un liderazgo gerencial educativo construido a partir de la visión de futuro de la institución y del desarrollo humano del personal que la integra, donde las habilidades del líder se vean representadas en la promoción de la eficiencia de la calidad educativa con sentido ético, para mejorar el ambiente de trabajo de los centros escolares.

En otra perspectiva, Rodríguez (2017) en su artículo titulado Dirección escolar en Ecuador, donde plantea como propósito del estudio el análisis de la función de la gerencia educativa en Ecuador, utilizando el estudio bibliométrico el investigador analiza el escenario gerencial educativo de Ecuador bajo la perspectiva técnico empresarial como organización compleja y sistémico. Los resultados de su investigación, muestran que el orden racional en el ámbito educativo en Ecuador requiere de una segmentación racional del trabajo de orden horizontal y con un liderazgo efectivo enfocado en la resolución de las verdaderas necesidades pedagógicas

de los estudiantes. El investigador basa su trabajo en la visión transformadora de Santos Guerra (1999), liderazgo visionario de Arias y Cantón (2006), el modelo de formación de directores de Fullan (2004), la Teoría crítica administrativista de Faber y Shearron (1974).

De este modo, en los centros educativos los directores deben hacer una división del trabajo contrario a un orden jerárquico de sus actores presente en los entes educativos de Ecuador, y permitir una dirección basada en el liderazgo (pedagógico, transformacional y distribuido). Por otro lado, quien conduce la dirección de una institución no tendría que controlar, más bien guiaría y dirigiría un equipo de trabajo para enfrentar los cambios.

Por ello, la función directiva efectiva promueve la construcción social y cultural de la escuela con el fin de conseguir una transformación educativa que brinde respuesta a las exigencias pedagógicas reales de la población estudiantil. El modelo educativo no puede obviar que la dirección escolar, encaminada al liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido, elemento esencial en la búsqueda de la calidad educativa.

En el estudio se concluye, que en los actuales momentos la educación en Ecuador necesita repensar el rol de los directores, su praxis y sus capacidades con una visión que pueda proyectar más allá de los límites regulatorios impuestos, pero en consonancia con las responsabilidades legales del cargo ejercido. El rol del gerente educativo urge ser rediseñado de manera equilibrada con el propósito de perfeccionar la gestión escolar y su desempeño profesional sea ajustado al plan educativo decenal para mejorar las relaciones entre autoridades y maestros, para crear un ambiente afectivo con todos los miembros de la comunidad educativa.

Otro estudio previo revisado fue el de Macías (2017) quien considera en su artículo científico titulado algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa, que la educación como factor social que promueve la cultura paz, es una relevante herramienta de transformación y desarrollo social; pero que cumple su función depende de una adecuada gestión educativa orientada por el líder capaz de transformar y abrir el cambio positivo. La investigadora basa su estudio en la revisión de la literatura científica de las tendencias actuales acerca de la gerencia educativa y tiene como propósito analizar el perfil del gerente educativo para que pueda efectuar y garantizar un servicio de excelencia proyectando un liderazgo efectivo.

Para fijar postura sobre las proposiciones planteadas en el estudio asume la perspectiva propuesta por Graffe (2002) cuando define las funciones y perfil del director de escuela y las ideas de Pérez (2000) sobre el desarrollo de competencias en los gerentes educativos orientadas

en el Ser, Hacer, Conocer y Convivir como líderes gerenciales. Los resultados del trabajo investigativo muestran que existe una importante preocupación por el Ministerio de Educación ecuatoriano en evaluar el desempeño docente y la calidad educativa en los actuales momentos y producto de sus indagaciones obtuvo que existe la necesidad de realizar capacitaciones y formación continua para fortalecer la gerencia educativa en correspondencia con los recientes cambios educativos.

La investigadora considera esta investigación importante, porque permite orientar y sustentar la necesidad que tienen los gerentes educativos en su formación como líderes éticos para generar cambios positivos en el marco del respeto, la equidad, la tolerancia, resiliencia, así como generar en las escuelas desde el punto de vista de los valores una cultura de paz.

Fundamentos Teóricos

En esta sección del Marco Teórico, tiene como finalidad expresar una síntesis minuciosa con relación al objeto de estudio de la presente investigación, puesto que, constituye un conjunto de teorías que, desde la aproximación, análisis y la revisión crítica del tema particular, permite ir más allá para analizar el liderazgo ético de los Rectores de los Colegios de Educación General Básica del Circuito Salinas del Distrito Escolar de la Provincia Santa Elena.

Elementos integrados para la Calidad Educativa

La calidad educativa es un concepto envolvente de diversidad de elementos que se han de incorporar al sistema educativo para lograr desarrollar sus prácticas de una manera efectiva a partir de los objetivos curriculares que se ajustan a los estándares en correspondencia con las necesidades de los estudiantes por lo que es esencial actualizar permanentemente las actividades y procesos en el aseguramiento de adquirir conocimientos y habilidades útiles a través de la formación sostenible. En este orden de ideas, se reconocen los siguientes elementos:

Desarrollo curricular en atención a los cambios

El desarrollo curricular de acuerdo con las necesidades y exigencias del cambio, implican prioridades que reflejan el sistema de adaptaciones, modernización e internalización del currículum sobre todo en la planificación estratégica que considere además del orden interno en el desempeño del personal, las consideraciones que manifiesta la realidad fuera de la institución

educativa para formar en correspondencia con tales requerimientos. Esto significa que, para ganar confianza en los ajustes alineados a la calidad educativa, todos los eventos deben ir a la par de las políticas y prácticas que se vinculan al hacer integral de las partes interesadas del hecho pedagógico, tales como la participación de los actores que circundan la dinámica educativa, la profesionalización del docente y la evaluación en todas sus dimensiones.

Al explorar los elementos mencionados, se trae a referencia de apoyo los razonamientos de Twining *et al.* (2021) en los esfuerzos por enfrentar los desafíos de los rediseños en los planes de estudios para preparar mejor a los estudiantes en el momento actual y hacia el futuro, esto implica identificar los conocimientos pertinentes, competencias, actitudes y valores que prosperan gran forma al mundo de la vida en tanto se asumen en los sistemas escolares el desarrollo de estos elementos de manera efectiva.

En esos términos, los mencionados autores hablan sobre el currículo de calidad que es el punto de partida para las instituciones educativas en la discusión acerca de los aprendizajes como centro medular en los niveles integrados en el eje curricular relacionados con el nivel de sistema, sociedad, nación, Estado, al reconocer los programas respectivos y los objetivos centrales para el desarrollo de un producto específico, y en la amplitud de un proceso continuo y a largo plazo de mejoras curriculares que a menudo incluye aspectos inherentes al cambio educativo, como la formación docente, el desarrollo escolar y los tipos de exámenes practicados.

Ahora bien, la definición de Khan *et al*. (2019) sobre el currículo mantiene las características del dinamismo, otorgándole un significado activo, vivo, cambiante, por lo que las condiciones de calidad se deben tener presente para su viabilidad y pertinencia con los planes de estudios que normalmente se evalúan bajo ciertos estándares, relacionados con el desarrollo de los contenidos y las estrategias consideradas para conectarse con los aprendizajes de los estudiantes, habilidades del profesorado, la propia evaluación de la microestructura escolar, el desarrollo educativo/laboral, la comunicación, tecnología y el liderazgo.

En este sentido, al destacar la condición sinérgica que se exige para desarrollar el currículo escolar, al hacer énfasis en la capacidades de adaptabilidad y flexibilidad, se pone de manifiesto el interés por mantener altos estándares de calidad en el currículo, mientras se hagan los ajustes en la medida de los requerimientos para alcanzar el proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo, en tanto se reconozca como factor crucial la calidad del liderazgo, en función de la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de los objetivos curriculares.

En efecto, el liderazgo implica la capacidad de dirigir, apoyar y guiar el desarrollo del plan de diseño establecido de manera coherente con los objetivos y las políticas educativas frente a las necesidades de los actores del hecho pedagógico, donde los directivos y supervisores, deben estar comprometidos con la mejora continua al asegurarse que las estrategias y contenidos propuestos en el diseño curricular estén alineados a las prácticas pedagógicas de calidad. Por ello, el liderazgo se relaciona con la capacidad de movilizar al personal y los demás miembros de la comunidad educativa, al implementar las transformaciones en el sistema de mejoras curriculares mediante la participación y la influencia orientadora en la adopción de tecnologías, promoción de prácticas pedagógicas innovadoras que enriquezcan la experiencia de aprendizaje como factor crítico en el mantenimiento y elevación de su efectividad.

Profesores altamente capacitados

La calidad educativa es una condición que se implica en la práctica con la capacidad del docente para hacer sus desempeños frente a la demanda de competencias, habilidades y destrezas que han de dominar el sentido y orientación en todos los ejes de sus atribuciones, por tanto, los docentes desempeñan un papel central en la calidad educativa, lo que da cabida a concretar las adquisiciones cognoscitivas que solicita el currículo, en función de desarrollar significados en su más alta expresión sobre el rol central de la actualización, innovación y transformación de las realidades del proceso de enseñanza aprendizaje, a través de la formación continua y el desarrollo profesional.

De conformidad con lo antes mencionado, señalan Khan., & Irshadullah (2018) la concordancia con el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje cuando los docentes mantienen en su formación las capacidades de asesoramiento pedagógico y profesional que se constituye en el éxito educativo, lo que significa que los maestros efectivos no sólo dan a los estudiantes una buena impresión sobre la escuela y las actividades que en ella se desarrollan para aprender a conocer, ser y pensar si no que también su trabajo puntualiza los mejores resultados en la construcción de la sociedad.

Por lo tanto, la postura de los precitados autores subraya el interés que debe mantener el Estado para la capacitación del docente de manera continua y permanente en el apoyo a la búsqueda de competencias que conjuguen su formación profesional, lo que quiere decir que al ofrecer este tipo de apoyos, transcurren momentos de asesoramiento pedagógico de excelencia

debido a la efectividad que el docente a su vez puede generar en el ámbito de sus actividades con influencia en la percepción de los estudiantes sobre el medio educativo y la formación ciudadana que les permita reflexionar continuamente en los hechos que están intrínsecamente relacionados con la excelencia y los buenos desempeños en todos los ángulos de la vida educativa y social.

Asimismo, complementa Hafeez (2021) la situación expresada anteriormente al comprobar científicamente que los efectos de la formación docente y los métodos de enseñanza en el ámbito académico permiten mayores logros e intereses de los estudiantes para el aprendizaje, por lo que se entiende que al mantener la mentalidad abierta a las nuevas adquisiciones educativas, el docente transmite en su formación la elegibilidad de estrategias que mejoran los logros académicos, proyectando y trasmitiendo las habilidades necesarias en el desarrollo de los contenidos como práctica valiosa en el aporte de soluciones a problemas educativos como componente esencial de las actividades propiciadoras de aprendizajes, desarrollo e implementación del currículo para la calidad educativa.

De allí el interés de este estudio para cumplir a través del liderazgo ético los eventos que tienen que ver con esta afirmación del autor al resaltar la importancia de la formación docente los métodos de enseñanza en la trascendencia de los resultados académicos que demuestran este componente como el centro medular para mantener un impacto significativo en el rendimiento de los estudiantes en sistemas educativos innovadores con la adopción de estrategias efectivas, no solamente del punto de vista de la práctica docente, si no que ellos se traduce en un mayor éxito pedagógico integral en la transmisión de estas habilidades.

Ambiente de aprendizaje adecuado

Las condiciones de la infraestructura escolar es un elemento reconocido para desarrollar los mejores efectos del entorno educativo en cuanto al proceso de enseñanza y aprendizaje, lo que significa que las políticas de Estado han de sostener la intención, a través del desarrollo curricular, las dinámicas, estrategias, recursos didácticos y los materiales físicos, equipos y estructuras administrativas, para fundamentar el carácter inclusivo, inspirador y tecnológicamente actualizado impostergable en la constitución de las aulas, que estén bien equipadas en cuanto a las instalaciones y comodidad incidentes en la contribución a la calidad educativa.

Desde este punto de vista, la investigación de Usman, & Madudili (2019) hizo énfasis en el ambiente de aprendizaje como variable importante que contribuye positiva o negativamente al desempeño y logro académico de los estudiantes en cuanto al rendimiento y la calidad académica, por lo cual se recomienda crear espacios propicios para la productividad y competitividad y aprendizaje de calidad mediante la supervisión adecuada de las actividades escolares, capacitación y reentrenamiento del personal.

El estudio descrito hace hincapié en el papel crítico del ambiente de aprendizaje en las instituciones educativas para facilitar el potencial del rendimiento y logros académicos, que impactan directamente en la calidad educativa y subraya la condición necesaria de crear los ambientes de aprendizajes que fomenten la competitividad a través de la supervisión de las actividades escolares, junto a la capacitación y el reentrenamiento constante del personal docente como claves en la garantía del acceso a un entorno educativo óptimo lo que resalta la necesidad de abordar de manera proactiva desde la gestión educativa los factores relacionados con esta variable al promover el éxito escolar.

Disposición y voluntad pedagógica

Estas dos categorías se apegan como aspecto fundamental en las consideraciones asociadas al hacer, pensar y sentir sobre la necesidad de la calidad educativa en manifestaciones sensibles que se refieren a la actitud y predisposición del líder educativo para orientar al personal y a la comunidad educativa en general a contribuir en el apego a la enseñanza y el aprendizaje al guiar a los estudiantes de manera efectiva lo que da cabida a la escucha atenta sobre las necesidades del escenario escolar a fin de adaptar los enfoques de enseñanza en su correspondencia debido al compromiso y responsabilidad de todos los actores del hecho pedagógico en la adaptabilidad al desarrollo académico de influencia positiva para avanzar.

Es por ello que la voluntad pedagógica confiere significados importantes en el conjunto de relaciones que atienden al compromiso y la determinación del docente primeramente para mejorar constantemente su desempeño y del líder educativo en el acompañamiento requerido para ofrecer espacios de comunicación, capacitación y relaciones humanas que mejoren los estilos de enseñanza al buscar constantemente formas apropiadas, técnicas y procesos con impacto significativo en la calidad de la educación ofrecida de manera integral, por lo tanto, se

debe ayudar a crear un entorno de aprendizaje efectivo mediante el compromiso con el éxito y la disposición a la adaptación en los roles y procesos que mantienen la base de la calidad educativa.

En este mismo escenario de hechos, Chen (2023) apunta hacia el desafío en los efectos de las disposiciones pedagógicas para promover el bienestar integral que potencia la eficacia de los aprendizajes en el aula a través de actitudes, comportamientos positivos y compasivos del docente hacia los estudiantes en la condición de auto eficacia más allá del agotamiento de los docentes hacia niveles de mayor interés que provocan el bienestar e integran el desarrollo de actitudes y comportamientos en evaluaciones positivas de la calidad educativa.

De este modo, los elementos, factores y condiciones que activan la disposición pedagógica por parte de los actores educativos se refieren a las actitudes y comportamiento de los docentes hacia los estudiantes y en particular del líder educativo para la disposición de promover el bienestar integral del personal y de la comunidad educativa en general, mediante enfoques positivos y compasivos frente a los problemas que se derivan del comportamiento humano y el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje dentro y fuera del aula, cuando los docentes muestran una actitud positiva, se relacionan de manera compasiva con los estudiantes puesto que se preocupan por el alcance efectivo de los objetivos curriculares creando entornos favorables que contribuyen a la autosuficiencia y a la calidad educativa.

En este sentido, la auto eficiencia da lugar a un sistema de creencias de dominio en el pensamiento de los estudiantes por su capacidad para tener éxito académico y alcanzar la efectividad de los rendimientos cuando el docente genuino en ese acompañamiento genera espacios de interacción compasiva que aumenta el interés de los estudiantes e impacta de manera positiva su desempeño en la percepción de la calidad educativa.

Compromiso con las acciones y prácticas

El compromiso de los actores del hecho pedagógico con las acciones y prácticas en función de la búsqueda de la optimización de los procesos para la calidad educativa, encuentra diferentes eventos que se han de valorar en torno a la planificación estratégica, en la cual se definen la visión, misión y metas claras, objetivos organizacionales como elemento de gestión institucional que van de la mano con la idea del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, prioridades curriculares, recursos materiales e inmateriales que se ensamblan dentro de las estrategias para alcanzarlos.

De acuerdo con Díez *et al.* (2022) todos estos factores, condiciones y propiedades impactan los sistemas de gestión de calidad en el desempeño de los centros educativos vistos en el marco de las políticas y procesos de gestión, en tanto comprende factores relacionados con el liderazgo, las personas, alianzas y recursos que sostienen la organización para mejorar los aprendizajes y la innovación. Estas implicaciones, dentro de la planificación educativa subrayan los tiempos previstos dentro de los planes de establecimiento de objetivos con el propósito de mejorar los estándares previamente establecidos en el corto plazo y largo plazo que apoye el desarrollo estratégico de la escuela.

En este sentido, se puede asimilar según la referencia anterior, la interconexión de diversos factores concomitantes con los sistema de gestión de calidad en entornos educativos y su impacto en el desempeño de las instituciones, dentro del enfoque de la planificación estratégica que resalta el interés en la gestión de recursos, colaboración a través de alianzas estratégicas externas para formular proyectos en el alcance de las metas de mejora, lo que significa que tanto en el corto como en el largo plazo esta realidad es un componente esencial para alcanzar la efectividad en la gestión educativa dentro de estándares claros y medibles.

En todos estos aspectos, debe estar presente las acciones engranadas del liderazgo educativo, para sensibilizar la orientación al personal en la oportunidad de sostener el establecimiento de prácticas educativas bajo la visión clara, donde se logre promover cultura de aprendizaje y fomentar los atributos que subyacen a la colaboración entre el personal docente, padres/representantes, administrativos y demás actores sociales, en el marco de atender la gestión integral de los recursos, en el sentido de saber administrar eficazmente aquellos materiales didácticos, equipos e infraestructuras para el mantenimiento que incluye las actividades propias del personal, el uso efectivo del tiempo y del presupuesto, para garantizar que se utilicen de manera eficiente y eficaz en beneficio de los estudiantes.

Asimismo, entre las acciones y prácticas que fomentan la calidad educativa, se debe atender los aspectos que se refieren a la participación de la comunidad externa y los líderes sociales del entorno en la posibilidad de activar la sensibilidad humana, social y de colaboración con la intervención de los padres, estudiantes y la comunidad en general en la toma de decisiones educativas, dentro de una cultura de paz basada en los valores y las acciones transparentes para la inclusión y equidad, en el respeto a las necesidades de todos los estudiantes, al atender el desarrollo curricular mediante planes de estudio pertinentes, actualizados y alineados con los

estándares educativos que involucran la selección de contenidos, métodos de enseñanza y evaluación.

Se trata más bien, de trasladar los hechos descritos por Bendermacher *et al*. (2017) frente al fomento de la cultura de calidad educativa, no sólo desde el punto de vista de los elementos estructurales, de gestión, psicosociales, que actúan de manera sinérgica en la mejora continua, sino en la connotación positiva que identifica los elementos inhibidores y promotores del contexto organizacional, a través de mecanismos de trabajo y resultados asociados que impulsan la capacidad para influir en la asignación de recursos, aclarar roles y responsabilidades, optimizar la gestión de personas y procesos como estrategias y políticas de calidad.

El interés medular al que se refiere el autor precitado, promueve una cultura de calidad educativa desde aspectos estructurales y de gestión escolar que profundiza el impulso en el contexto organizacional para develar una connotación positiva al identificar tanto las barreras y limitaciones como aquellos eventos que promueven la calidad educativa como palancas de mejoramiento en la asignación de recursos, compromisos y responsabilidades en función de ajustar los marcos entendibles de las estrategias y políticas de calidad de manera amplia y holística para comprometerse en el accionar educativo, integral y sostenible.

Búsqueda de la excelencia

La connotación que trasmite la búsqueda de la excelencia en la gestión educativa, tiene sus implicaciones desde el punto de vista holístico y continuo para la mejora en la calidad educativa, basada en el sistema de creencias que se puede hacer mejor y optimizar la situación actual en el proceso dinámico, funcional y clave de los componentes que interactúan para el liderazgo efectivo en la oportunidad de dirigir y fomentar una cultura de calidad conjuntamente con las partes interesadas desde la evaluación continua, que posibilita la medición del progreso de los estándares necesarios para el seguimiento de resultados y realimentación de los procesos.

De acuerdo con estos planteamientos, Madani (2018) afirma que la calidad educativa se reflejan una serie de indicadores que incluyen incluso, el gasto público, la proporción de estudiantes por docentes, la calificación y cualificación de los docentes, los puntajes de exámenes y el tiempo a través del cual los estudiantes se forman en las instituciones educativas. De modo que toda inversión debe ser medida en función de contribuir a los aspectos que mayormente garantizan los estándares de calidad en los distintos programas curriculares.

En esos términos se destaca el hecho de hacer hincapié en una serie de indicadores que subyacen a la calidad educativa, que incluyen aspectos financieros y presupuestarios, así como elemento relacionado con la interacción en el aula, la proporción de estudiantes atendidos por cada docente y del mismo modo las políticas de contratación y capacitación del personal docente en los respectivos programas diseñados y evaluados para maximizar la calidad educativa.

Promoción del líder en el Clima escolar

Los elementos significativos que atienden a la promoción del líder educativo en el clima de la institución, fundamenta un proceso requerido en el funcionamiento eficiente de las actividades con el fomento de la cultura de calidad, que incluye aspectos relacionados con el entorno en la identificación de líderes potenciales que puedan intervenir con el aporte de sus talentos, habilidades, conocimientos, experiencias y atributos personales caracterizados en la colaboración con la comunidad escolar.

En palabras de Debnam *et al*. (2021) en el conglomerado institucional educativo existe un interés nacional por el clima escolar como medida de rendición de cuentas que permite comprender cómo los líderes observan y mantienen el sistema de datos, factores y espacios ideales para desarrollar una atmósfera positiva que produzca los mejores resultados en los patrones de comportamiento humano para tomar decisiones efectivas, reflexivas y constructivas en relación con la interacción de los estudiantes, la percepción de los docentes y la expresión común por construir un contexto de apoyo al sistema de mejoras institucionales.

La situación que señalan los autores precitados, destaca el enfoque fundamental que debe orientar los mecanismos y efectos en el clima escolar, cuando los líderes entiendan y mantengan un sistema de datos, y perfiles comunicacionales en cuanto a las actitudes y condiciones que necesitan los actores del hecho pedagógico, para desarrollar un ambiente positivo en la escuela y lograr el compromiso con la creación de una atmósfera positiva que fomente comportamientos y relaciones humanas saludables.

En este sentido, ese perfil de liderazgo, se avanza en las consideraciones sobre los factores como la percepción de los docentes, el ejercicio interactivo y sinérgico con los estudiantes para la expresión común de un clima escolar satisfactorio, de apoyo y respeto, donde todos los

miembros institucionales estén motivados para aprender en un entorno propicio, cuestión que no solamente influyen el bienestar del personal, sino además en el impacto significativo en el rendimiento académico y el éxito de la institución educativa en su conjunto.

En correspondencia con los aspectos inherentes a la transformación educativa expresados por los referidos autores, el líder institucional cumple con claridad las responsabilidades que como administrador le compete además de constituir un eje formativo de visión transformadora al promover la reestructuración de las actividades y procesos como implicaciones del clima organizacional en el cual todos los miembros educativos trabajen juntos y en colaboración para abordar los diferentes problemas y desafíos en el aprovechamiento de oportunidades de mejora. Es así como la fuente de inspiración para otros, también genera cambios positivos en el clima escolar en función del crecimiento y el avance motivador para alcanzar los objetivos de calidad educativa y la mejora continua.

Motivación a los seguidores

La inspiración del líder adopta diferentes comportamientos que orientan la solución de problemas específicos de la realidad educativa e identifican las fortalezas de los seguidores para estimular su participación y compromiso en el desempeño de sus funciones, además de la iniciativa personal de los seguidores esta particularidad que impacta las acciones orientadoras del líder educativo con el compromiso de mostrar y apoyar el camino ideal en las implicaciones prácticas que alcanzan el entusiasmo y la dedicación de las acciones.

Tal como lo presenta Bakker *et al*. (2022) los eventos que conducen e involucran un estilo de liderazgo transformacional se asume para conducir a los seguidores, a nuevos comportamientos en el desempeño, tanto en las exigencias de calidad educativa como en la adopción proactiva de las actividades que estimulen un estado de motivación afectivo caracterizado por altos niveles de energía, entusiasmo, dedicación en el trabajo e inmersión total en las labores desempeñadas. La postura de los autores citados anteriormente, destacan el perfil de influencia del líder transformacional en el comportamiento y desempeño de los seguidores de los procesos y actividades escolares, caracterizado por la inspiración y motivación para alcanzar el potencial máximo y superar incluso las expectativas planteadas en el desarrollo de las actividades y procesos.

Es así como se experimenta un estado de motivación afectiva característico por la demostración de emociones positivas como la energía, el entusiasmo y la dedicación al trabajo en la complementariedad de las habilidades demostradas con mayor compromiso en un ambiente cálido y próspero en el cual se satisfacen las necesidades de manera efectiva generadas por un entorno positivo del clima escolar, lo que significa que la motivación afectiva en la orientación del líder a sus seguidores, produce un efecto poderoso en el logro de las mejoras en la calidad educativa para alcanzar las metas planificadas.

Bienestar integral

Los elementos factores y condiciones que maneja sabiamente el líder educativo para aproximar la creación de un clima escolar satisfactorio, es de vital importancia en el sentido del bienestar integral de la institución, en tanto se fundamenta en la co construcción de un entorno psicosocial que fomente tanto el bienestar de los estudiantes como de los profesores y el personal de apoyo. En este sentido se debe tomar en cuenta la cultura organizacional de la escuela al promover la empatía, la inclusión social a los efectos de buscar una mayor colaboración que contribuya satisfactoriamente los compromisos con la comunidad educativa.

Asimismo, se exige la orientación del líder educativo empático y compasivo en el aspecto del apoyo social a fin de ofrecer esta categoría al escuchar sus preocupaciones, y asegurar que se sientan valorados y respaldados en sus propósitos firmes de participación. En este marco de entendimiento, se argumenta según los razonamientos de Coulombe *et al*. (2021) sobre todo cuando se concentra el bienestar de los estudiantes y ellos puedan desarrollar sus prácticas de manera armónica en la consecución de las metas de formación desde las prácticas de educadores, sus métodos y apoyo para las intervenciones de una educación positiva complementada con la participación para abordar problemas puntuales inherentes al proceso educativo y superar las brechas identificadas en las intervenciones existentes.

La investigación de los mencionados autores sobre el bienestar integral de la comunidad educativa y particularmente de los estudiantes, hace ver las oportunidades que ofrece el liderazgo institucional para que todos se sientan bien y experimenta un entorno armonioso en la escuela y

la comunidad a través de prácticas educativas positivas, generación de modelos educativos cónsono con el apoyo y la colaboración a la institución escolar. De manera que, el bienestar de los estudiantes va más allá de cumplir con los requisitos académicos puesto que implica el bienestar emocional, social y psicológico a fin de mantenerlos seguros y motivados con la mayor probabilidad de comprometerse con la educación positiva que fomenta un ambiente escolar agradable y de apoyo a la resolución constructiva de conflictos con la participación de todos en el abordaje de problemas específicos que emergen en el entorno educativo.

La situación presentada anteriormente se respalda en los fundamentos investigativos de Goldberg *et a*l. (2018) los cuales determinaron la efectividad de las intervenciones que adopta un enfoque escolar integral para mejorar el desarrollo social y emocional de los estudiantes, involucrando un conjunto coordinado de actividades a través del desarrollo curricular, el espíritu y el entorno escolar, con las asociaciones familiares y comunitarias, todo lo cual permite un sistema de mejoras significativas en el ajuste social y emocional de los actores del hecho educativo que impactan el bienestar integral.

Frente a esta dinámica de bienestar integral de la comunidad educativa, los autores implican un enfoque de conjunto en la serie de actividades y elementos coordinados que van ofrecen la oportunidad de trascender el currículo académico e incluyen el ambiente escolar en colaboración con las familias y la comunidad. En este orden de ideas, el líder escolar desempeña un papel clave para promocionar, ayudar y crear ambientes propicios para el desarrollo de manera efectiva de los aprendizajes en la cultura escolar, lo cual contribuye significativamente al ajuste social y emocional con el impacto positivo en el rendimiento académico.

Significados y expectativas

Frente una serie de significados y expectativas que se desenvuelven como nudos críticos en la creación de un clima escolar favorable, se atiende a la influencia positiva del líder escolar ante la manifestación de una visión y propósitos compartidos que se articula en las actividades y procesos planificados por la institución educativa, lo que da paso a la comunicación efectiva en la dirección estratégica inspiradora a todos los miembros de la escuela a fin de cumplir expectativas en el desempeño del proceso enseñanza aprendizaje hacia el alcance de las metas comunes que beneficien a los estudiantes y a la comunidad en general.

La comunicación abierta y transparente es una expectativa que fomenta la condición de la escucha atenta a todos los miembros de la comunidad escolar para que se responda efectivamente a las preocupaciones, necesidades y se comparta la información de manera clara y honesta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales basados en la confianza, el respeto, el diálogo y la cultura de colaboración.

De hecho, lo investigado por Caliskan et al. (2023) refleja las perspectivas de los actores educativos sobre la actuación del líder en el deber ser de una creación del clima escolar y cultura organizacional que promueva la interacción y el trabajo en equipo, el respeto a los valores y el apoyo de los elementos de la comunicación y cooperación para fortalecer la cultura organizacional. En este sentido, el liderazgo institucional debe estar atento a los requerimientos que fomentan el clima escolar de respeto apegado al encuentro interactivo entre los miembros de la comunidad escolar y el trabajo conjunto frente a las expectativas de cumplir las actividades en un ambiente de apoyo donde se resuelvan los conflictos de manera constructiva y en el aprendizaje continuo del liderazgo inspirador y motivador a fin de alcanzar el máximo potencial en las expectativas propuestas.

Tal como lo destacan los precitados autores, se explica la necesidad de una visión clara en los elementos que se esperan del líder educativo para fomentar un clima escolar satisfactorio y una cultura organizacional saludable en su contribución, a partir de la interacción y el trabajo en equipo entre todos los miembros de la comunidad escolar, lo que significa cumplir las expectativas de la creación de escenarios oportunos para que los estudiantes, el personal docente y los padres representantes se mantengan trabajando juntos y de manera colaborativa en el alcance de los proyectos educativos comunes a las necesidades planteadas, en tanto se cumple la expectativa de fomentar un ambiente en el cual las personas se apoyan mutuamente de manera efectiva.

En este marco de entendimiento el líder debe asegurarse que el clima escolar fluya y refleje respeto de los valores fundamentales de la comunidad al proporcionar con el ejemplo la equidad, integridad, y la responsabilidad compartida en la defensa de estos valores para que todos los miembros de la comunidad escolar se integren en ese mismo comportamiento, comunicado de manera abierta entre todas las partes interesadas al buscar la resolución de los problemas de manera constructiva.

Etica valores y educación

En la actualidad la ética juega un papel fundamental en la formación de los valores de la humanidad, y la educación es clave para fomentar una ética adecuada en la sociedad. Los valores son principios que guían nuestras acciones y decisiones, y son fundamentales para promover el bienestar individual y colectivo de una comunidad escolar.

La educación juega un papel crucial en la formación de los valores de los individuos, porque a través de la enseñanza se les transmite la importancia de actuar y pensar de manera ética y respetuosa hacia los demás. Así mismo, la educación también promueve el pensamiento crítico, la empatía y la solidaridad, valores fundamentales en cualquier sociedad.

Por tanto, es importante que desde temprana edad se enseñe a los niños y jóvenes la importancia de actuar de manera ética y respetuosa, tanto con ellos mismos como con los demás. Para contribuir a la formación de individuos íntegros y responsables, capaces de ser entes positivos en la sociedad en la que viven.

En ese mismo contexto, Estrada y Martín (2009) plantean la necesidad de rescatar aquella educación en valores que se está perdiendo y proponen incorporarla no solo en la educación emocional, sino más bien en las acciones pedagógicas que deben estar orientadas en la construcción de la personalidad ética, convivencia dentro del marco normativo, desarrollar las emociones, mejorar el estado conductual para desarrollar competencias éticas y comunicacionales, una educación llena de sentimientos y sensibilización que desarrollen las unidades educativas en la innovación actual.

Ética Gerencial

La ética gerencial es el conjunto de valores y principios que rigen la conducta de los líderes de una organización en base al ejercicio de sus funciones, esto implica la toma positiva de decisiones que favorezcan a la empresa y a sus empleados, clientes, proveedores y demás partes esto involucra ser consciente del impacto que las decisiones de la empresa pueden tener en el entorno social y ambiental, promoviendo prácticas sostenibles y socialmente responsables.

La importancia de un gerente ético se da en base a su actuar de manera íntegra y honesta, inspirando confianza y respeto en todo su equipo de trabajo y en todos los miembros de la organización que él dirige. Además, promueve una cultura organizacional basada en valores éticos, fomentando la colaboración, el respeto mutuo y la equidad entre los empleados.

Para los autores, Rodríguez y Bustamante (2008) la ética se deduce como un cuerpo de concepciones filosóficas, un conjunto de principios que implican los comportamientos humanos en la vida cotidiana. La ética como objetivo persigue el progreso de la existencia humana, de tal manera se entiende que las personas vivan en una sociedad de compromisos y responsabilidad por nuestros actos. Por lo tanto, el comportamiento no ético destruye la imagen de una sociedad, de una organización y del propio individuo llevándonos fatalmente a destruir la confianza y la desaparición de nuestros principios y valores.

Es decir, la ética gerencial es fundamental para el buen funcionamiento de una organización, ya que contribuye a construir una reputación sólida, a mantener relaciones saludables con todas las partes interesadas y a alcanzar el éxito empresarial de forma sostenible y responsable.

Liderazgo Ético en las Instituciones Educativas Ecuatorianas

La sociedad ecuatoriana necesita impulsar un liderazgo ético en las instituciones escolares donde los directivos y docentes orienten su práctica en el ejercicio de los valores tales como: el respeto, la equidad, la tolerancia, la resiliencia, entre otros. En tal sentido, hay elementos que influyen en el desarrollo el logro de los objetivos de una organización, en efecto, para Riera et al (2018) el origen del liderazgo ético en la educación tiene su génesis en la:

> Necesidad de definir nuevos compromisos y responsabilidades colectivos [sic] por parte de los líderes educativos y sus equipos de trabajo, pero también por parte de la comunidad educativa entera en una visión win-win en la que todo el mundo puede compartir y generar un clima de confianza mutua. (p.96).

Es decir, cómo los aspectos de la coordinación, toma de decisiones, liderazgo influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos, surge en una nueva práctica ética, ya que, tomando en cuenta a Ochoa y Lenys (2012) el liderazgo ético es un campo de acción, que está al alcance del empresario o gerente exitoso, donde éxito, se relaciona con mayor compromiso, respeto a la diferencia, competencia leal en la aplicación de estrategias de mercadeo, clima y cultura organizacional basados en la rectitud y la responsabilidad social, todos estos principios hacen parte fundamental de las nuevas tendencias de las ciencias gerenciales.

Ahora bien, extrapolándolo al campo de la educación, el liderazgo ético surge con la necesidad de delimitar un nuevo compromiso en acción y reacción de las responsabilidades de los directivos y docentes como líderes educativos con el objetivo de una visión más holística, general con la perspectiva de un pluralidad que consolide las prioridades en el proceso educativo, que consolide en un generador de debate crítico con la posibilidad de construir elementos de coincidencia y confluencia en una referencia compartida. Visto de esta forma, Riera et al (2018) expresan que: “El líder tiene que encontrar mecanismos de liberación, maneras creativas de canalizar estas emociones para que no perjudiquen a ningún agente ni entorpezcan la actividad educativa.” (p.107). En efecto, el comportamiento del líder, parte de los aspectos acerca de lo que se hace, o también de aquello que se dice, resultando imprescindible actuar no solo de forma responsable sino a su vez de forma transparente y con sentido ético.

En este sentido, para Sierra (2016) asocia el liderazgo con ese legado que en el paso del tiempo el líder va cambiando la historia de las personas, por eso, la mencionada autora toma en cuenta lo que Covey (como se citó en Sierra, 2016) establece que: “…liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo.” (p.230). Ahora bien, Covey (1998) expresa que:

> En la escuela les pedimos a los estudiantes que repitan lo que nosotros les hemos dicho; los examinamos sobre los textos que nosotros les hemos dado. Ellos aprenden pronto el sistema. Se preocupan de pasarlo bien y sólo a última hora estudian lo suficiente como para “repetir como papagayo” lo que se les enseñó. A menudo creen que todo, en esta vida, se puede encarar de esa misma manera. (p.16).

Esta cita plantea una crítica al enfoque tradicional de la educación, en el cual se espera que los estudiantes repitan y memoricen lo que se les enseña sin comprender plenamente los contenidos. El autor señala que los estudiantes aprenden rápidamente este sistema y se preocupan principalmente por pasar un buen rato en lugar de desarrollar un entendimiento profundo de los temas. La expresión "repetir como papagayo" sugiere que los estudiantes simplemente reproducen lo que se les ha enseñado sin cuestionar ni reflexionar sobre ello. Esto refleja un enfoque centrado en la transmisión de conocimientos de manera unidireccional, en el que los estudiantes se convierten en receptores pasivos.

La crítica implícita en esta cita, es que este enfoque de enseñanza puede limitar el pensamiento crítico y la capacidad de los estudiantes para aplicar los conocimientos de manera significativa en situaciones de la vida real. Además, sugiere que este enfoque puede fomentar

una mentalidad de "repeticionismo" en la que los estudiantes asumen que todo en la vida se puede enfrentar de la misma manera, simplemente repitiendo lo que se les ha dicho sin buscar un entendimiento más profundo o desarrollar habilidades de pensamiento autónomo.

En contraposición, se tiene la visión crítica, en la cual muchos enfoques educativos contemporáneos buscan promover el aprendizaje significativo, el pensamiento crítico y la participación activa de los estudiantes en la construcción de su propio conocimiento. Estos enfoques se centran en el desarrollo de habilidades y competencias más allá de la mera repetición de información, fomentando la capacidad de los estudiantes para analizar, sintetizar y aplicar el conocimiento de manera creativa y reflexiva. A continuación, se presenta la tabla 1, con las características del liderazgo centrado en principios.

Tabla 1. ***Características del Liderazgo Centrado en Principios***

1. El líder centrado en que aprende continuamente	Existe una diferencia entre el líder verdadero y de posición, el segundo cree que todo lo saben y su principio está en mostrar su sabiduría a las otras personas. En cambio, el verdadero líder, son personas que entienden que a medida que crece su círculo de conocimiento, también crece su nivel de ignorancia.
2. El líder orientado a servir	Entiende que su rol tiene que ver con llevar a las personas a donde quieren o deben llegar a través del servicio.
3. Irradia energía positiva	Es una persona optimista que irradia felicidad, entusiasmo y esperanza.
4.Creen en las otras personas	Comprende que existe una diferencia entre el desempeño actual y el potencial a futuro, no reacciona negativamente y aprovecha las experiencias para ayudar al equipo.
5.Se mueve en balance	Entiende que los extremos no llevan a su organización a un mejor lugar, entiende que hay diferencias y conflictos, pero logra hacer un balance de los mismos con visión al futuro.
6.Enfocan su vida como una gran aventura	Ve la vida como una gran expedición donde necesita conquistar territorios nunca antes explorados, no sabe qué va a encontrar, por eso, las barreras y los conflictos valen la pena afrontarlos.
7. Entiende y práctica la sinergia	Significa que el poder de un equipo es mucho mayor que la suma de ejecuciones y fortalezas individuales, importante el valor de la comunicación en el equipo.
8. Práctica la renovación personal	Comprende la importancia de cuatro pilares: cuerpo-alma-mente-corazón en constante renovación personal.

Fuente: Covey (1998). Adaptado por la investigadora (2023)

Lo que comprende la tabla 1, son sólo algunas de las características de ese líder inspirador desde una perspectiva ética, de acuerdo a los planteamiento del mencionado autor que puede expresarse como ese líder que se enfoca hacia las personas y su potencial, trabajando desde la emocionalidad, la humildad y la confianza, desde la seguridad, desde la incertidumbre y el conflicto, sobre todo, de los logros que se alcanzará potenciando la fidelidad, el autoconocimiento y el comportamiento genuino ante el equipo, el cual, están llamados los Rectores que se desempeñan en el Distrito 24D02 de la Provincia de Santa Elena-Ecuador para influir en otros donde no es un fin en sí mismo, sino una habilidad para lograr el éxito de la gestión educativa.

Ahora bien, para Simonetta (2017) expresa que la influencia del líder es fundamental, puesto que, pone énfasis en las particulares de la persona del líder, es decir, proponer al líder como un modelo de valores, que afecta en la motivación, actitudes y conductas. Visto de esta forma, los Rectores de las instituciones educativas del Circuito objeto de estudio en el impacto de su personalidad determinará y repercutirá en los seguidores en confianza hacía él, construyendo cercanía que implicará en la calidad de la gestión educativa.

Liderazgo Directivo en el Ejercicio Rectoral de la Gestión Educativa

El liderazgo es un aspecto fundamental para el desarrollo del trabajo en cualquier organización; sin embargo, Ball (2004) explica que en el contexto ecuatoriano se ha asociado que el ser director es ser líder, y es esta condición no constituye una premisa. Se puede ser director, más no ser líder. El ser director es una función y el ser líder es una cualidad que puede ser innata; pero también puede ser aprendida y desarrollada.

Por lo tanto, el ser líder no es un cargo, si no refiriere una forma de cómo es ejercicio un cargo. Visto así, dirección y liderazgo son complementarios. Rodríguez (2017) puntualiza que es posible ser un buen director respetado con solo el uso de decretazos, sin embargo, no posee un verdadero liderazgo que estimule a cada integrante del centro a trabajar como equipo, o por el contrario uno que tenga una autoridad informal fundamentada en la práctica de un liderazgo reconocido por la comunidad escolar en su totalidad.

Desde que el hombre decidió agruparse para convivir y apoyarse en las actividades de sobrevivencia, el liderazgo ha sido ejercido por el individuo que estuviese dotado de las

capacidades para poder guiar, dirigir y orientar al grupo humano. Históricamente, existen 5 etapas de evolución del liderazgo como se hace referencia en la siguiente figura 2:

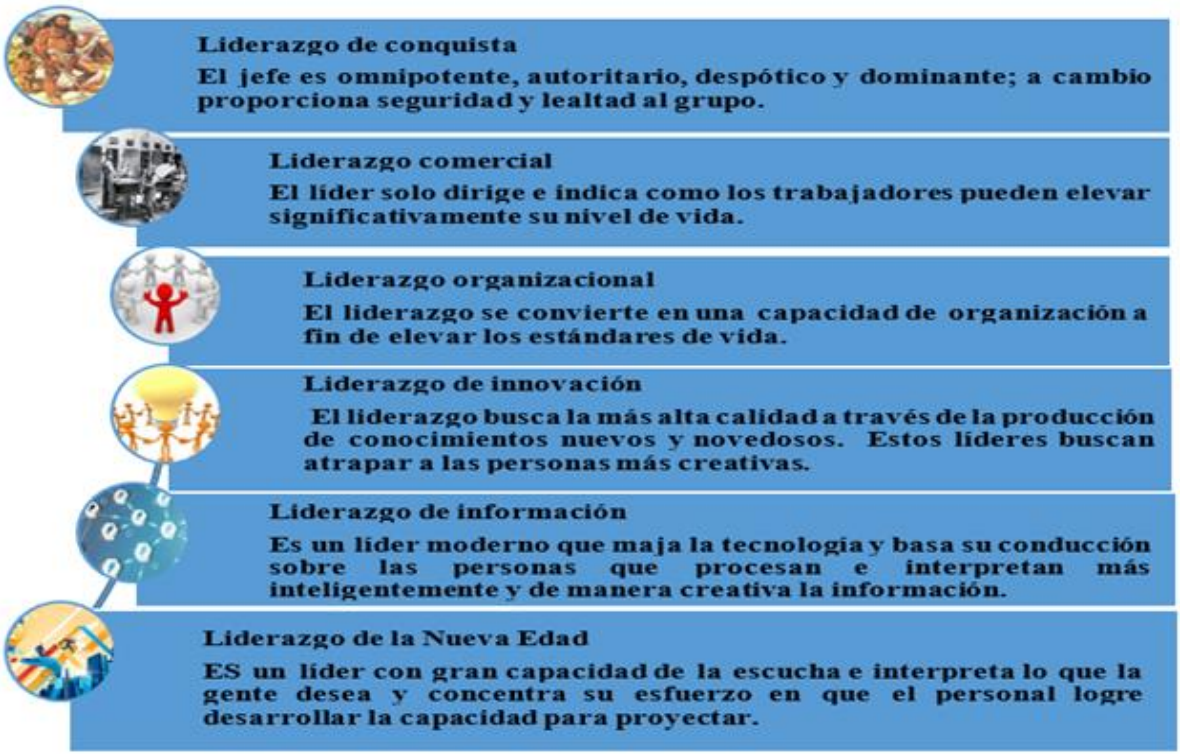


Figura 2. Etapas Evolutivas del Liderazgo

Fuente: Estrada (2007). Adaptado por la investigadora (2023).

En la figura 2, antes presentada, permite expresar lo necesario para diferenciar en el paso de la historia la influencia de personas hacia un grupo determinado, consolidando así un principio de situaciones que conlleva a combinar conductas a la consecución y reacción en el que incide en la: inteligencia, autoconfianza, determinación, integridad y sociabilidad. En tal sentido, Chiavenato (1999) expresa que el liderazgo es la forma de cómo el líder influye para lograr conducir a la prosecución de los objetivos institucionales mediante las relaciones interpersonales. Cuando se refiere a entidades educativas el director como líder de su grupo debe estar presto a motivar a su personal brindándole charlas e involucrando al personal al trabajo en equipo para lograr calidad educativa.

En ese mismo contexto, la visión de Koontz y Heinz (2006) señala que el liderazgo es como el arte para seducir o influir en los sujetos para que voluntariamente y de manera entusiasmada trabajen en el cumplimiento de las metas grupales. También, Cardona (2000) muestra una idea interesante sobre el liderazgo al definirlo como un valor viejo que hoy día se actualiza y es pensado bajo el esquema de la incertidumbre y el afrontamiento de la realidad como contexto nuestro. El autor agrega que el líder transmite los valores claros de la competencia y conlleva a la realización de las metas.

En efecto, las prácticas ejecutadas mejoran las organizaciones educativas acerca del liderazgo es una actividad secundaria, ya que muchos directivos deciden de modo arbitrario, creando malestar entre el personal (López y Gallegos, 2014). Con relación a esta situación, Zarate (2011) comenta que es necesario desarrollar dentro de la institución educativa liderazgo para fomentar la democracia y la participación de todos. Es conveniente enfocar los distintos modelos de conducta de los líderes y su conveniencia.

En otra perspectiva, Weinstein (2016) conceptualiza el liderazgo educativo como el trabajo de movilizar e influir en otros para articular y conseguir los propósitos y metas compartidas de la escuela. Dada la consideración anterior, el concepto muestra que el liderazgo en el ámbito escolar resulta ser un catalizador con resultados benéficos y significativos en el desempeño de los docentes y estudiantes. Es decir, la visión de escuela que pueda concebir el líder directivo representará el potencial que se desarrollará en la escuela, pero su efectividad dependerá del modo como imparta sus directrices y el acercamiento que pueda lograr con todos los miembros de la institución (Leithwood, 1999).

Por otro lado, Ortiz (2014) señala la existencia de diferentes tipos de prácticas de liderazgo directivo en las instituciones educativas que van desde la acción comprometida para lograr un compromiso de unidad y equipo hasta la imposición de una acción autoritaria, en la tabla presentada seguidamente muestra las características y tendencias más significativas de cada uno de los tipos de liderazgo que suelen ejercer los directivos educativos, esto se refleja en los elementos que distingue la Tabla 2.

Tabla 2. ***Prácticas de los Líderes Directivos y su Significancia dentro del Ambiente Escolar***

Liderazgo directivo	Características	Significancia
Líder autoritario	-Ordena y decide -No comunica informa -Es el único con poder para tomar decisiones -Es autocrático, solo ordena sin consultar	-Las acciones deben ser instantáneas -Si logra el control total obtiene el logro de objetivos y metas -Produce miedo y desmotivación -El valor creativo que puedan tener los miembros es desperdiciada -Aplica sanciones
Líder instruccional o pedagógico	-Centra su acción en la organización y desarrollo de buenas prácticas y en el incremento de la calidad educativa. -Busca la capacitación de su personal. -Controla el comportamiento de los docentes y los estudiantes. -El director es el órgano de control y poder. -Existe relación dialógica y de reflexión para la mejora. -Es autoritario y coercitivo, pero en ocasiones delega funciones	-Desarrollo profesional del docente. -Incremento de los aprendizajes de los estudiantes. -Usa el poder del convencimiento para la realización de sus objetivos y metas -Aplica sanciones y recompensas -Crea un clima de colaboración sin competitividad.
Líder distribuido	-El director es un agente que promueve el cambio. -Evalúa y aprovecha las capacidades y competencias que tiene cada uno de los miembros de la organización. -Su visión se centra en la resolución de los problemas. -Estimula, da apertura y genera confianza en el personal. -Se observa tanto comunicación como información,	-Mejoras del centro educativo en todos sus ámbitos. -Establece acuerdos y compromisos -Genera productividad. -Evalúa producto no desempeño
Líder Transformacional	-El director es un agente para generar cambios positivos. -El trabajo es realizado en equipo. -Los problemas son enfrentados y resueltos efectivamente. -Incentiva la creatividad y la innovación -Existe cultura organizativa -El líder inspira confianza, motiva, permite el crecimiento personal y profesional. -La comunicación abierta y asertiva. -Aplica los procesos democráticos, el consenso y la participación.	-Las tareas ejecutadas por sus miembros resultan ser significativas e importantes para la organización. -Reconoce el trabajo y desempeño de todos los miembros del centro -Crea conciencia de valor de la organización. -Motiva y retroalimenta. -Utiliza la transformación como mecanismo para imponer los valores del líder. -Proyecta confianza y autoconfianza
Líder para la justicia social	-Orienta la práctica de la cultura inclusiva. -Se orienta hacia el logro académico sin excepción. -Impulsa el trabajo colaborativo y los	-Fomenta la igualdad, la no discriminación, la dignidad y el bien común. -El logro académico debe efectuarse sin

	valores compartidos. -Existe buena comunicación y participación.	escasa, aunque las condiciones sean ínfimas y básicas. -No toma en cuenta la calidad educativa.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Ahora bien, el documento presentado por la Ministerio de Educación Ecuador (2021) en el marco de las transformaciones educativas en Ecuador y en concordancia con los Acuerdos Ministerial MINEDUC-2018-00039-A y 2019-00030-A, determinan que uno de los fines para el logro de la calidad educativa es la regulación del ingreso de los directores educativos; por lo que norman su elección a través del concurso de oposición y méritos. En Ecuador actualmente, existe la prioridad en la agenda educativa de formar e incentivar el desarrollo de las competencias para el ejercicio del liderazgo directivo y una gestión escolar efectiva; este reto ha motivado al Ministerio de Educación de Ecuador a elaborar el perfil del profesional directivo que se necesita y que se requiere, estableciendo los conocimientos, destrezas y actitudes que necesitan los directivos para la práctica de la función gerencial.

En este sentido, el Ministerio de Educación ecuatoriano para el desempeño directivo, delineó como lineamiento de política integral que los directivos de los entes educativos se responsabilicen por gestar los cambios en el proceso pedagógico para su logro establece el liderazgo educativo como el eje fundamental del desarrollo curricular y determina la función directiva como el agente que fortalece la gestión a través del manejo de la comunicación asertiva, la autoconciencia, el manejo de las emociones y el trabajo en equipo. Este será viabilizado a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En este sentido, los lineamientos de política integral del Ministerio de Educación ecuatoriano para el desempeño directivo en el ámbito educativo, proyecta el interés en relación con los cambios en el proceso pedagógico, frente a lo cual, se establece que los directivos de los entes educativos deben asumir la responsabilidad de impulsar el sistema de mejoras del proceso pedagógico. Esto implica que los directivos deben estar comprometidos con la innovación en las prácticas educativas, buscando estrategias que promuevan el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias en los estudiantes asumiendo un liderazgo ético en el desempeño de sus funciones.

Dentro de estos elementos estratégicos, igualmente se perfila el liderazgo educativo, como el eje fundamental del desarrollo curricular. Esto implica que, los directivos deben asumir un rol activo en la toma de decisiones y la implementación de políticas y prácticas que promuevan la

calidad educativa. El liderazgo educativo implica inspirar, motivar y guiar a los miembros de la comunidad educativa hacia metas comunes, fomentando la participación y el compromiso de todos los actores involucrados.

De esta manera, se entiende que las competencias directivas se asocian a las designaciones que proyecta el hacer por parte del ente ministerial, por cuanto destaca la importancia de desarrollar competencias directivas en los directivos, como la comunicación asertiva, la autoconciencia, el manejo de las emociones y el trabajo en equipo. Estas competencias son fundamentales para una gestión efectiva y permiten a los directivos establecer relaciones colaborativas, gestionar conflictos, promover un clima organizacional favorable y tomar decisiones acertadas en beneficio de la comunidad educativa. A continuación, la figura 3, que destaca las funciones directivas que el Ministerio de Educación señala como estratégicas.

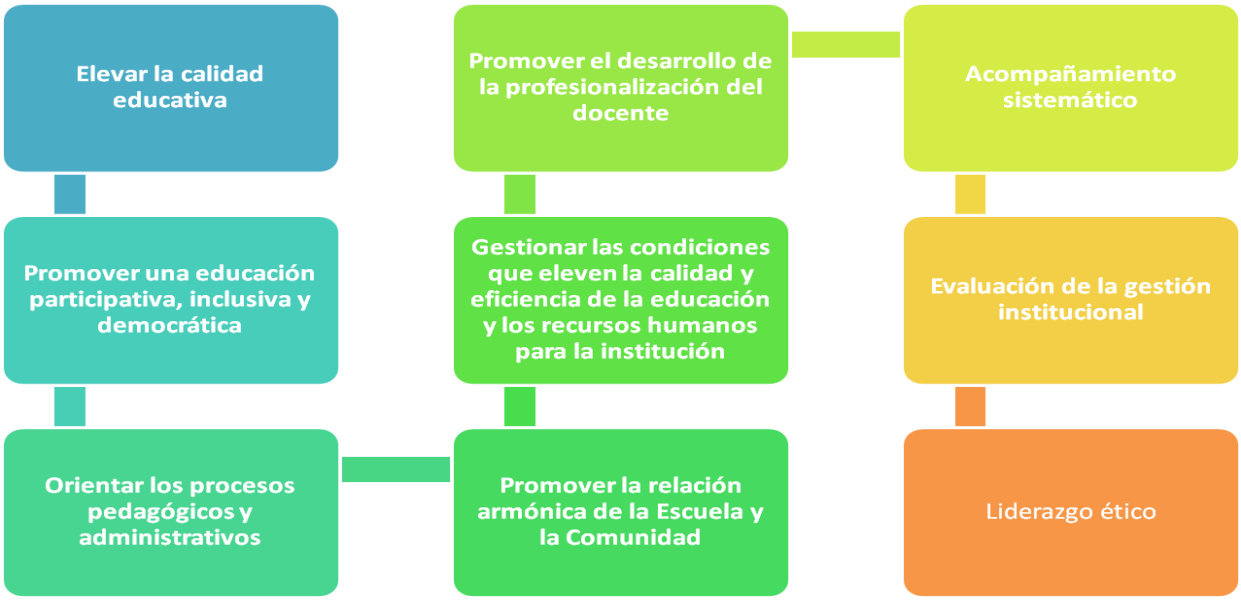


Figura 3. ***Funciones Directivas***

Fuente: Ministerio de Educación Ecuador (2021). Elaboración propia (2023).

En cuanto al Proyecto Educativo Institucional (PEI), el ente ministerial lo señala como el mecanismo a través del cual se viabiliza la implementación de los lineamientos de política integral. El PEI es un documento que recoge la visión, misión, objetivos y estrategias de una institución educativa, y guía su trabajo pedagógico y administrativo. El PEI permite establecer

una dirección clara y coherente, así como definir acciones concretas para alcanzar los objetivos educativos propuestos. En conjunto, estos elementos resaltan la importancia de profundizar el conocimiento en áreas como el liderazgo educativo, la gestión directiva, la comunicación efectiva y el diseño e implementación de proyectos educativos institucionales. Estas áreas de conocimiento contribuyen a la mejora de la calidad educativa, promoviendo un enfoque más integral y orientado al desarrollo de competencias en los estudiantes.

Como se observó en la figura 3, las funciones directivas son aquellas desarrolladas por los directivos con su liderazgo ético, en su proceso de gestión académico-administrativa, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, entre otras se destacan la planificación, organización, dirección, control, seguimiento y gestión con la intención de impulsar las políticas educativas emanadas del Ministerio de Educación en los colegios de Educación General Básica del circuito Salinas del Distrito 5 de la Provincia Santa Elena.

Ahora bien, uno de los inspiradores del Proyecto de Fe y Alegría que iniciándose alrededor de los años 50 del siglo XX, en una de las humilde barriadas de la capital de Venezuela, asumen el valor fundamental del liderazgo y la calidad educativa, como Pérez-Esclarín (2006) expresa que la calidad será siempre un sentido de trabajo del docente, pues, marca significativamente en el legado de connotaciones éticas, ideológicas y políticas, puesto que: “La preocupación por la calidad está clavada en nuestras propias raíces.” (p.204). Visto de esta forma, asume que en los docentes con funciones directivas en el caso particular en los Rectores de los Colegios del Distrito Escolar objeto de estudio, expresan una vocación para el servicio y la ocupación de recuperar en los ambientes educativos los principios fundamentales a favor de: “…un proyecto de construcción de otro mundo posible en el que prevalezcan la justicia, la inclusión, la dignidad, la democracia, el respeto a la diversidad y la paz.”. (Pérez-Esclarín, 2006, p.205).

Por otro lado, en Harrvard Busines Review (2002) expresan con planteamientos objetivos, reales y ajustado a la realidad de las organizaciones, por ejemplo, Kotter (como se citó en Harrvard Busines Review, 2002) enfatiza las diferencias entre liderazgo y gestión, pero a su vez son suplementarios, es decir, “…son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Los dos son necesarios para tener el éxito…” (p.40); en efecto, el liderazgo para los Rectores del Distrito Escolar objeto de estudio desarrollar el éxito es sinónimo de desarrollar elementos que en su propia gestión, se logren los objetivos y metas que se propone, puesto que, mejoran la capacidad de potenciar en los demás

integrantes de las instituciones educativas una gestión fuerte con una dirección y norte para la conseguir en equipo desde la complejidad y las incertidumbre la visión institucional por medio de los valores y principios éticos que se componen para alcanzar el éxito organizacional.

En relación con lo anterior, Zalenik (como se citó en Harrvard Busines Review, 2002) enfatiza los términos de directivo y líderes como dos elementos complementarios, menciona que el directivo y en el caso de la presente investigación los Rectores de las instituciones educativas, para alcanzar ese éxito que Kotter (como se citó en Harrvard Busines Review, 2002) se mencionó en el párrafo que precede, está ligado directamente a la personalidad del Rector, puesto que: "…sus energías hacia objetivos, recursos estructuras y de organización o hacia las personas, un directivo es una persona que resuelve problemas." (p.67-68).

En efecto, la actitud de los Rectores de las instituciones educativas es determinante, es decir, es inevitable que se asuma el poder para influir en los demás con principios fuertes, con sentido de una actitud ética permitirá a determinar los riesgos del poder tales como: (a) el poder ayuda a lograr los objetivos; (b) permite identificar legítimamente el logro del objetivo honestamente; y, (c) la necesidad de proteger la individualidad prevaleciendo el trabajo en equipo, la empatía y la balanza de avanzar juntos al éxito. Siguiendo los planteamientos de Likert (1967) y Marín (2008) sobre el uso de la autoridad de los líderes se puede adaptar a las diferentes prácticas que ejecutan los líderes educativos en el desarrollo de la función directiva, esta es mostrada a continuación en la siguiente tabla 3.

Tabla 3. ***Uso de la Autoridad de los Directivos Educativos***

Dimensión	Autoritario	Instruccional	Distribuido	Transformacional
Toma de decisiones	Ejerce un proceso vertical y centralizado y solo él monopoliza la toma de decisiones	Ejerce un proceso centralizado y en la cúspide, pero existe un proceso de jerarquización de cargos y funciones, donde pueden darse decisiones.	Existe un sistema de consulta entre los diferentes niveles y jerarquías de la organización, que permite la delegación de las funciones y participación de los miembros de la organización.	El proceso de toma de decisiones es descentralizado, consensuado y vertical.
Comunicación	Se transmite a través de órdenes y el proceso es vertical descendente.	La comunicación es precaria y vertical.	La comunicación es vertical ascendente y horizontal.	La comunicación es asertiva y son esenciales para el éxito de la organización, Toda la información es

				compartida y el proceso es horizontal.
Relaciones interpersonales	Las relaciones generan desmotivación, desconfianza, desvalorización y en ocasiones frustración.	Las relaciones son tolerantes y en algunas ocasiones condescendientes.	Las relaciones de confianza, motivación, existe incentivo por el trabajo grupal y en equipo que produce eficacia.	Existe confianza mutua participación grupal y un trabajo en equipo donde todos son responsables del producto.
Recompensas	Se aplican medidas disciplinarias como castigos. Los miembros deben obedecer una obediencia estricta al cumplimiento de normas y reglamentos. No existe satisfacción laboral ni recompensas.	Se aplican medidas disciplinarias como castigos, pero también existen recompensas salariales como estímulo del trabajo bien hecho.	Se aplica un sistema de motivación y recompensas. Los castigos pocas veces son aplicados.	Se aplica un sistema de recompensas laborales y sociales. Pocas veces se establecen castigos y son definidos por el grupo.

Fuente: Marín (2008). Adaptado por el Autor (2023).

De acuerdo a la Tabla 3, los centros educativos en el proceso de gestión se identifican elementos imprescindibles que son: la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales; y el modo como se desarrolla la política institucional de gestión disciplinaria que debería orientarse en el marco de la participación y la democracia escolar.

Gerencia Educativa en la Búsqueda de un Liderazgo Ético

La gerencia educativa es una labor intelectual ejecutada por individuos en un medio organizacional" (Antúnez, 2000, p.9). El gerente es el motor de la organización es el que motiva a través de estrategias para que el equipo efectúe el trabajo en función de los objetivos propuestos. En tal sentido, Quispe (2018) señala que la gestión educativa es un paradigma basado en los principios de la ciencia administrativa que enriquece los procedimientos teóricos y prácticos de la praxis gerencial de lo educativo. Esta es considerada hoy como una disciplina organizacional de las instituciones escolares de los diferentes niveles del sistema educativo, que les permite responder a los cambios y desafíos de la sociedad, así como a la dinámica y compleja realidad de la micro estructura escolar.

El párrafo anterior, menciona la importancia de la gerencia educativa como una actividad profesional realizada por individuos en un entorno organizacional determinado. Destaca que, el

gerente educativo desempeña un papel fundamental como motor de la organización, motivando al equipo de trabajo a través de estrategias para lograr los objetivos propuestos. Además, se hace referencia al hecho que la gestión educativa es un paradigma nuevo basado en los principios de la ciencia administrativa, que enriquece tanto los aspectos teóricos como prácticos de la praxis gerencial en el ámbito educativo.

Un punto relevante es la consideración de la gestión educativa como una disciplina organizacional dentro de las instituciones educativas, lo que implica que se le reconoce como un área de conocimiento específica y necesaria para enfrentar los cambios y desafíos de la sociedad globalizada. Esto implica que la gestión educativa no se limita únicamente a la administración de recursos y procesos, sino que también se enfoca en aspectos teóricos y prácticos relacionados con la educación y la respuesta a las demandas y necesidades de la sociedad actual.

En efecto, la globalización obliga a las instituciones educativas a transformarse rápidamente y dar respuestas a las nuevas exigencias educativas de los docentes y estudiantes del siglo XXI. Este marco la gestión se convierte en la disciplina que permite dar respuesta a los cambios como disciplina social que enfrenta la evolución del mundo, del ser humano y de la sociedad (Burgos, 2021).

Con la finalidad de elevar los estándares de la calidad educativa en el ámbito educativo se han expuesto diferentes enfoques y teorías que orientan las funciones de los gerentes educativos, a partir de los años 50, el hecho educativo constituyó una preocupación constante; pudiéndose resumir los diferentes modelos de la gerencia educativa con sus principales elementos donde señala todas las características incluyendo los representantes asociados a cada uno, en la tabla 4, que seguidamente se expone:

Tabla 4. ***Descripción y Caracterización de los Modelos de Gerencia Educativa***

Modelo	Autor	Premisas
Normativo	Frederic Taylor y Henri Fayol (1950-1960)	1.- Parámetros preestablecidos sirven de guía, pero no pueden modificarse. 2.- Las decisiones están centradas en el administrador 3.- Es una organización cerrada. 4.- Existe estabilidad laboral 5.- Existe una normatividad interna, control externo y delegación de funciones. 6.- Se asocian con su aplicación en instituciones educativas públicas. 7.- Visión lineal del futuro, único y cierto 8.- Cultura de mando vertical y sistema educativo tradicional
Prospectivo	Gastón Berger	1.- El futuro es único, múltiple, alternativo y revolucionario

	y Michel Godet (1980)	2.- El comportamiento de los recursos humanos forman parte de la organización 3.- Analiza la evolución de la organización tomando en cuenta la interacción endógena y exógena desde la interdisciplinariedad 4.- Se basa en el trabajo colectivo como herramienta que construye el futuro social y cultural de la empresa. 5.- Trata a la organización como un sistema emergente y holístico. Que plantea ¿Qué va a hacer y cómo lo va a hacer? 6.- En su cultura organizacional establece los valores y las reglas para decidir y alcanzar el futuro 7.- Sus acciones requieren de creatividad e innovación.
Estratégico	Carlos Matus (1980-1990)	1.- Los parámetros establecidos son evaluados y reorientados si es necesario. 2.- Las decisiones son consensuadas 3.- Es una organización abierta al cambio de carácter estratégico y táctico 4.- Existe rotación de personal 5.- Existen normas innovadoras, control interno y organización inteligente 6.- Se asocia con su aplicación en instituciones privadas 7.- Futuro incierto se construye 8.- Cultura de mando horizontal su modelo fue asumido como modelo de gestión con la revolución educativa
Calidad Total	William Deming y Kaoru Ishikawa (1980-1990)	1.- El factor elemental para promover la calidad de la gestión es el recurso humano 2.- La gestión en la organización está direccionada hacia la mejora 3.- La Calidad se obtiene con empleados formados, capacitados y motivados; y un líder capaz de dirigir. 4.- La estructura organizativa es jerárquica y donde priva la responsabilidad 5.- Se plantea ¿A dónde queremos llegar?, ¿qué vamos a hacer para lograrlo?, ¿Cómo lo vamos a hacer? Y ¿Qué vamos a necesitar?
Reingeniería	Hammer y Champy (1990)	1.- Aplicado a contextos cambiantes y de competencia global 2.- Exige calidad en la educación 3.- El cambio es la clave fundamental para resolver los problemas de la organización 4.- Se plantea ¿qué debe hacerse y cómo debe hacerse?, dejando a un lado el ser de la organización para pasar a ser lo que debe ser. 5.- Su finalidad es desechar la estructura y rediseña una nueva 6.- La organización le da importancia tanto al trabajo global como al trabajo individual
Comunicacional	George Gerbner y Harold Laswell (1990)	1.- Asume a la organización como una entidad con lenguaje donde la comunicación es la médula de la institución 2.- La comunicación es la base de las acciones que se planean y se ejecutan 3.- Impulsa la gerencia transformadora, creativa y trascendental desde los procesos educativos 4.- Es un modelo sistémico que integra todos los espacios de la organización por medio de la comunicación para alcanzar sus fines 5.-Propone el trabajo en equipo con la idea de obtener calidad y productividad 6.- La toma de decisiones permea a total la institución a través del modelo comunicativo que se direcciona de manera: ascendente, descendente y horizontal.

Fuente: Elaboración Propia (2023)

De acuerdo con lo expuesto de manera integral en la tabla 4, la gestión educativa es una disciplina básica para la realización y funcionamiento efectivo de la estructura organizacional, debido a lo cual es posible aseverar que la gestión de la educación es el proceso de lograr objetivos y metas establecidas a través de la organización efectiva de los recursos con los que se disponen. En efecto, la labor del gerente educativo, es orientar y motivar a su equipo hacia el logro de los objetivos y metas constantemente; es por eso que es posible aseverar que la gerencia educativa es un proceso dinámico que persigue cumplir con los objetivos institucionales en correspondencia con la visión y misión de la micro estructura escolar, todo ello en sentido integral. Es inexistente una gerencia educativa transformacional y democrática si la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, no existe gerencia educativa al momento que es delegada o es inexistente el liderazgo (Azócar, 2011, p.3).

Es decir, las organizaciones del siglo XXI, se plantean retos a nivel global por la latente necesidad de replantear la gestión educativa repensando las capacidades administrativas vinculadas con la acción del gerente educativo como la conducción, motivación, planeación y la distribución del trabajo. Desde esta posición el director como gerente de las instituciones educativas es repensado como figura que debe ser redimensionada; esto conlleva a mirar la teoría de las relaciones humanas planteada por Elton Mayo y evaluar a la acción humana en interacción como principal postulado de su teoría. En este sentido, plantea que el ser humano es un ser social que actúa racionalmente dentro de un sistema que se mueve a través de las acciones enmarcadas dentro de las relaciones (Pimentel y Portuondo, 2005), donde la organización pasa a ser un ambiente armónico para aprender y generar conocimiento con el propósito de lograr la excelencia dentro de un sistema complejo y abierto. El comportamiento humano en la organización se puede representar en la figura 4.

Figura 4. Comportamiento en las Organizaciones de Sistema Abierto

Fuente: Elaboración propia (2023)

Siguiendo a Pimentel y Portuondo (2005) las organizaciones de sistemas abiertos se caracterizan por tener una interacción activa y de constante intercambio humano que genera continua información al sistema y tienen la capacidad de transformarse, crecer y autorreproducirse. El continuo intercambio permite la conservación del pensamiento sistémico y le otorgan nuevas propiedades para direccionar los elementos aislados. Los autores plantean que existen patrones de comportamiento que son direccionados por la organización tales como; la moral, el rechazo social, la motivación y la conducta de los miembros.

Por lo tanto, la acción del gerente debe conducir hacia la solución de los problemas y el mejoramiento constante del desempeño institucional, como factor esencial de una eficiente toma de decisiones. Así, esta se relaciona con las estructuras de información que se integran e internalizan en el sistema y en las estructuras de la cultura organizacional que permite percibir la realidad de la institución. La información obtenida representa el conocimiento útil que será aplicado al tomar decisiones para resolver conflictos.

En Ecuador, la Constitución de la República (2008) y Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011, 31 de marzo) establecen en los sus artículos 68 y 2 respectivamente, los principios rectores del sistema educativos; los mismos otorgan a la educación una gestión

estratégica descentralizada y desconcentrada de la función administrativa, financiera y pedagógica. A su vez, el artículo 66 (Constitución de la República del Ecuador, 2008) expresa que la educación debe estar fundada en la ética como el accionar del comportamiento humano orientado hacia el bien, en el pluralismo como tendencia realista diversificada que atiende las necesidades, en la democracia como doctrina fundamentada en la libertad de pensamiento y organización, y en el humanismo como corriente que le da sentido racional al individuo como ser que se forma y desarrolla capacidades en una sociedad.

El párrafo anterior hace referencia a la Constitución de la República del Ecuador y a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, resaltando los principios rectores del sistema educativo establecidos en dichos documentos. Según la Constitución, se establece una gestión estratégica descentralizada y desconcentrada de la función administrativa, financiera y pedagógica en el ámbito educativo. Por ello, uno de los principios fundamentales que se destaca es el de la ética, entendida como el comportamiento humano orientado hacia el bien. Esto implica que la educación debe promover valores éticos y fomentar un accionar responsable y ético por parte de los individuos, particularmente en la micro estructura escolar con la participación de todos los actores institucionales.

Además, se menciona el principio del pluralismo, que se refiere a la diversidad y atención a las necesidades de la sociedad. Esto implica que la educación debe tener en cuenta la diversidad de contextos, culturas y realidades de los estudiantes, y garantizar una educación inclusiva y equitativa. El principio de la democracia también se destaca, enfatizando la libertad de pensamiento y organización como fundamentos de la educación. Esto implica que se deben promover espacios de participación y diálogo en el ámbito educativo, donde los estudiantes puedan expresar sus ideas y opiniones de manera libre y democrática.

De modo que, el principio del humanismo, que se refiere al sentido racional y al desarrollo de las capacidades individuales en el contexto de la sociedad, implica que la educación debe centrarse en el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo su formación personal, intelectual y social. Desde el punto de vista gerencial el artículo 44 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI, 2012, 26 de julio) delimita las funciones del director de las instituciones educativas, las cuales se pueden visualizar en la figura 5:

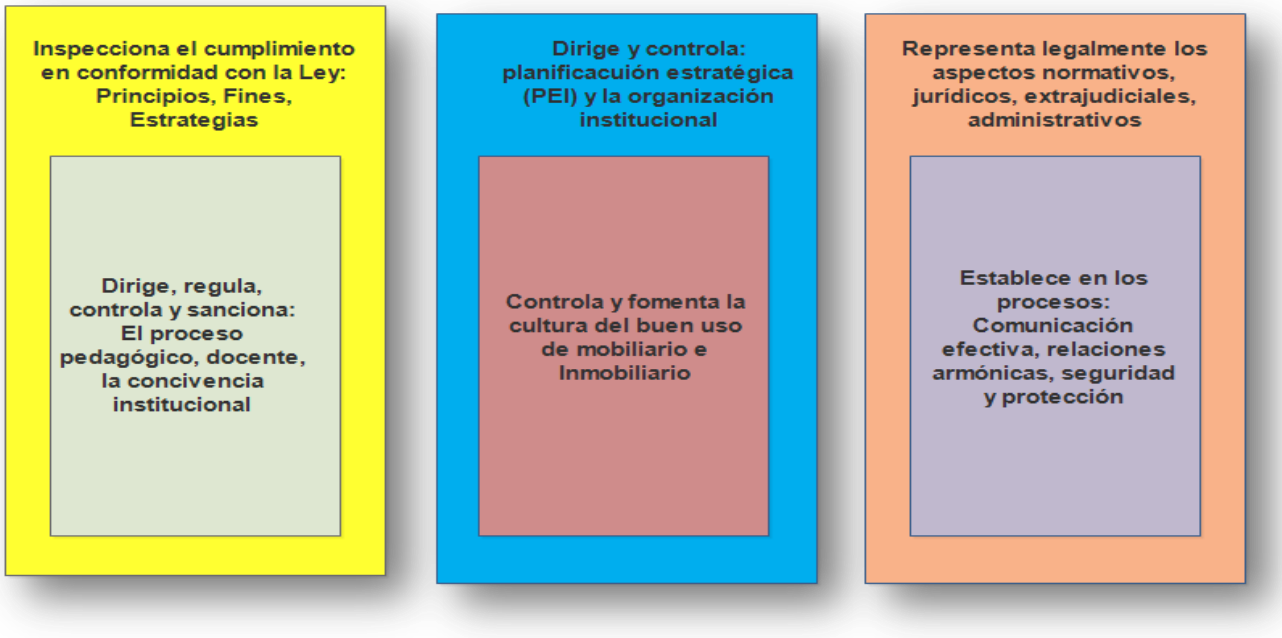


Figura 5. Funciones del Director. (RLOEI, 2012, 26 julio)
Fuente: RLOEI (2012, 26 de julio). Adaptado por la autora (2023).

El Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2012), establece a las instituciones educativas ecuatorianas para la construcción de la Planificación Estratégica Institucional (PEI) con la finalidad de dar autonomía y flexibilidad en la gestión gerencial a los directores. Correa (2012) señala que el PEI es un documento público institucional y estratégico el cual vincula la visión propositiva con las características propias, únicas y diferenciales de la institución. Bravo (2016) amplía la definición al expresar que para que el PEI sea un documento legal y propio de la institución debe ser creado según los lineamientos establecidos por las autoridades nacionales educativas y a su vez no debe estar viciado de información falsa o errónea, y como último paso este debe ser registrado ante el Distrito Escolar al cual pertenece la institución educativa.

Por otra parte, el Ministerio de Educación de Ecuador (2016) establece que el PEIC debe estar construido en función de los 5 procesos de gestión que orientan y dirigen los directores instituciones, los cuales son: gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión de convivencia y gestión de servicios educativos y de riesgos escolares. La figura 6, que

se presenta a continuación presenta las dimensiones que abarca el PEI y que, a su vez, es la arquitectura de la gestión del gerente institucional.

Figura 6. Dimensiones del PEIC
Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo con la figura 6, el PEIC como instrumento institucional de la entidad educativa contempla las directrices y líneas políticas que rigen la distribución de los recursos, el diseño de las normas curriculares, las técnicas y mecanismos de la evaluación; por lo tanto, el PEIC es el instrumento relacionante de la gestión ejecutada por el director en la institución a la vez fomenta a tomar conciencia del liderazgo en los Rectores que se está aplicando. Al respecto, Rodríguez (2017) indica que en Ecuador para la designación de los Rectores no se tiene en cuenta el entorno de las instituciones educativas y el perfil profesional del gerente se da por sentado que la totalidad de las entidades educativas, pueden dirigirse igual sin interesar su realidad circundante.

La visión de Santos (1999) amplia y apoya la percepción de Rodríguez (2017) al expresar que el mayor reto que asumen los directivos es el de poder adecuar el currículo al contexto que enmarca a la escuela y a la comunidad; siendo más impactante cuando tienen un desconocimiento total de los aspectos particulares y socioculturales de la comunidad. Autores como Arias y Cantón (2006) concuerdan que el Rector debe ser un líder curioso por conocer la realidad del entorno donde se sitúa, exigente para impulsar los cambios, transformaciones e innovaciones promoviendo el ejercicio de sus funciones a través de un liderazgo visionario.

Por otra parte, Santos (1999) enfatiza que el rector tiene que constituirse en una fuente generadora de innovaciones críticas y efectivas que fomenten la mejora mediante la práctica de algunos estilos de liderazgo, distintos pero complementarios. Esta cita resalta la importancia del rol del rector como fuente generadora de innovaciones críticas y efectivas en el ámbito educativo. Es por ello que, el rector debe tener la capacidad de impulsar cambios significativos y positivos a través de la práctica de diversos estilos de liderazgo. El hecho de mencionar que los estilos de liderazgo deben ser distintos pero complementarios sugiere que no existe un único enfoque de liderazgo que sea adecuado en todas las situaciones. En cambio, el rector debe tener la flexibilidad de adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades y desafíos específicos que enfrenta la institución educativa, con una dimensión ética comprometido con cumplir los objetivos institucionales en correspondencia con la misión, visión y su correspondencia con la filosofía de la microestructura escolar.

El enfoque en la generación de innovaciones críticas y efectivas destaca la importancia de implementar cambios significativos que realmente mejoren la calidad educativa. Estas innovaciones deben ser reflexivas y estar basadas en una comprensión profunda de los problemas y desafíos del contexto educativo. En síntesis, la cita enfatiza que el rector tiene un papel clave en promover la innovación y la mejora en el ámbito educativo, a través de la práctica de diferentes estilos de liderazgo. Esto implica la necesidad de adaptarse a las circunstancias y de generar cambios efectivos y significativos que impulsen el progreso educativo.

Operacionalización de Variables

Las variables son el elemento más importante en la aproximación de las evidencias de todo proceso de investigación, por cuento permite delimitar el planteamiento del problema de una forma que se pueda identificar con mejor comprensión de análisis los objetivos de la investigación. En tal sentido, Arias (2006) la define como: "…una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación." (p.57). Por eso, hace su protagonismo en todo proceso de investigación desglose o derivaciones susceptibles a lo que se está midiendo en el objeto real del fenómeno del liderazgo ético de los Rectores en las instituciones educativa del Distrito 24D02 de la Provincia de Santa Elena.

Ello se refiere a la forma en la cual se definen y se miden las variables que se estudian. Consiste en convertir conceptos abstractos en indicadores concretos y observables, lo que permite medir y cuantificar los fenómenos que se investigan. Por lo tanto, su definición debe estar clara, estableciendo su significado y alcance en el contexto de estudio. Esto implica, especificar qué aspectos o dimensiones se incluyen y cuáles se excluyen. La definición precisa de las variables ayuda a evitar ambigüedades y garantiza que todos los investigadores y participantes tengan una comprensión común. Es así como se procede a la selección de los indicadores o medidas que representarán cada variable. Estos indicadores, pueden ser medidas cuantitativas, como escalas o ítems en cuestionarios, o medidas cualitativas, como categorías o temas en entrevistas o análisis de contenido.

Los indicadores deben ser válidos y confiables, es decir, deben medir de manera precisa y consistente los aspectos específicos de la variable que se pretenden capturar. Además, es necesario establecer los procedimientos y las técnicas para recolectar los datos necesarios para medir las variables. Esto puede incluir encuestas, observaciones, análisis de documentos u otras herramientas de recolección de datos. Es importante considerar la viabilidad y la factibilidad de la operacionalización, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las limitaciones del estudio. En tal sentido, se presenta el cuadro de operacionalización de variables:

Tabla 5. Operacionalización de la Variable

OBJETIVO GENERAL: Generar un modelo de liderazgo ético sobre el proceso de gestión educativa de los rectores del Cantón Salinas, parroquia Salinas/Ecuador con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional.

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM		TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
1.Dagnosticar el modelo de liderazgo implementado por los rectores del Circuito Salinas del Distrito de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en el proceso de gestión directiva y acompañamiento pedagógico.	Liderazgo que practican los rectores	Se define conceptualmente como el tipo de liderazgo que llevan a cabo los rectores del estudio en la gestión educativa en relación con el acompañamiento pedagógico	Se define cuantitativa y cualitativamente en la manifestación presentada por los rectores respecto a las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Planificación y seguimiento, Desarrollo profesional.	Relaciones Interpersonales	Interacciones	1		Encuesta	Cuestionario de opinión	Rectores, Vicerrectores Inspectores del distrito escolar en estudio
					Realimentación de procesos	2				
					Apoyo emocional	3				
				Planificación y seguimiento	Establecimiento de metas y objetivos claros	4				
					Definición de acciones y estrategias	5	6			
					Asignación de recursos y apoyo	7				
					Monitoreo del progreso	8	9			
				Desarrollo profesional	Oferta de oportunidades de desarrollo	10				
					Fomento de la colaboración y el aprendizaje entre pares	11				
					Apoyo individualizado	12				

2. Determinar los elementos pedagógicos que prevalecen en las prácticas de liderazgo de los rectores en el Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, a través del análisis de su impacto en la calidad educativa.	Elementos pedagógicos que prevalecen en el liderazgo	Se define conceptualmente como los aspectos relacionados con la práctica y enfoque pedagógico que son promovidos y valorados por los rectores en el contexto educativo	Se define cuantitativa y cualitativamente en las dimensiones: estrategias de enseñanza y aprendizaje, metodologías innovadoras, enfoques didácticos, orientación hacia la mejora continua	Estrategias de gestión	Participación de la comunidad educativa	13	14	Encuesta	Observación		Cuestionario de Opinión	Guía de Observación/Cuaderno de notas		Rectores, Vicerrectores Inspectores del distrito escolar en estudio	Rectores del distrito escolar en estudio
					Comunicación	15									
					Promoción de la innovación pedagógica	16									
				Metodologías innovadoras	Uso de tecnologías educativas	17	18								
					Participación activa en redes profesionales	19									
					Enfoque basado en proyectos	20									
				Orientación hacia la mejora continua	Seguimiento de las actividades	21									
					Participación de los docentes en la toma de decisiones	22									
					Innovación Pedagógica	23	24								

3.Describir los eventos y estrategias desarrollados por los rectores del Circuito Salinas del Distrito 5, Circuito 24D02, de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en la gestión escolar, para superar los desafíos de la realidad educativa que enfrentan como dilemas éticos en el ejercicio del liderazgo.	Desafíos en los dilemas éticos del rector	Se define conceptualmente como capacidad del rector para enfrentar y resolver situaciones complejas que involucran dilemas éticos en su rol de liderazgo educativo	Se define cuantitativa y cualitativamente como la identificación y medición de los diferentes dilemas éticos a los cuales se enfrenta el rector en su función de liderazgo educativo	Dilemas éticos	Decisiones éticas	25	26	Encuesta			Cuestionario de opinión			Rectores, Vicerrectores Inspectores del distrito escolar en estudio	
					Resolución de conflictos de valores	27									
					Manejo de situaciones moralmente ambiguas o controversiales	28									

4. Comprender la percepción de los coordinadores de área pedagógica del Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, sobre las actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico en el marco del liderazgo ético para la calidad educativa considerando su influencia en el clima escolar y el logro de los objetivos organizacionales	Actitudes de los actores para contribuir con la calidad educativa	Se define conceptualmente como las disposiciones, percepciones y creencias de los diferentes actores involucrados en el ámbito educativo en relación con su compromiso y participación para apoyar la calidad de la educación.	Se define cualitativamente desde las disposiciones, valores y creencias que los actores de la comunidad educativa tienen hacia la mejora y el desarrollo de la calidad en el ámbito educativo	Liderazgo ético para la calidad educativa	Disposición de los coordinadores de área pedagógica	1			Entrevista			Guion De Entrevista			
					Compromiso con las acciones y prácticas	2								
					Búsqueda de la excelencia	3	4							
				Promoción del líder en el Clima escolar	Motivación a los seguidores	5								
					Bienestar integral	6								
					Significados y expectativas	7								

Fuente: Elaboración propia (2023)

CAPÍTULO III

ABORDAJE METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación doctoral con el objetivo de generar un modelo de liderazgo ético de gestión educativa de los rectores del Distrito 24D02, Parroquia Salinas, Cantón Salinas, Provincia Santa Elena de Ecuador que integre los elementos percibidos por los actores del hecho pedagógico con el fin de orientar la calidad educativa de las instituciones objeto de la presente investigación. La metodología fue fundamental para establecer el marco de trabajo y los procedimientos necesarios en la recolección de datos/información, así como analizar e interpretarlos de manera rigurosa y confiable para lograr los hallazgos del presente estudio.

Postura Paradigmática y Enfoque de la Investigación

La adopción de una postura paradigmática, concede al proceso investigativo las bases para determinar el camino a seguir, puesto que, desde la presentación del planteamiento del problema, los aspectos correspondientes a las bases teóricas, han de estar integrados a la definición del paradigma a fin de ayudar a la complementariedad del estudio de la realidad. En tal sentido, Moreno (2002) expresa que: "...es el componente estructural de toda ciencia…" (p.7); por eso, la elección por parte del investigador será el punto de partida para permitir establecer un pensamiento objetivo lo cual represente la función propicia de la investigación en la ruta de responder los objetivos de la investigación.

Dada la consideración anterior, la presente investigación se sustentó bajo el paradigma pragmático con un enfoque mixto, el cual es una perspectiva de investigación que combina elementos del paradigma cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de abordar de manera más completa y enriquecedora los fenómenos estudiados. Este enfoque, reconoce la importancia de combinar diferentes métodos, técnicas de recolección y análisis de datos/información para obtener una comprensión holística del objeto de estudio. Es así como se fundamenta en la premisa que el conocimiento se construye a través de la interacción entre el investigador y los participantes, a fin de valorar la utilidad aplicable en la práctica. En este sentido, no sólo identifica patrones y relaciones cuantificables, sino también captura experiencias, percepciones y

significados subjetivos, en este caso de los rectores Distrito 24D02, Parroquia Salinas, Cantón Salinas, Provincia Santa Elena de Ecuador.

En los mismos términos, la investigadora eligió el paradigma pragmático, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, por varias razones principales: esta filosofía hace distinción entre los objetos reales del mundo y las construcciones teóricas o idealizaciones, como en el caso de la generación de modelos, utilizadas en la ciencia para describir esos objetos. Tal situación obedece a la adecuación del enfoque epistemológico pertinente debido a que su adecuación reconoce la diferencia entre lo que se puede observar, medir directamente y las abstracciones teóricas que implementa la investigadora al comprender y explicar fenómenos complejos.

Según Velásquez (2001), el pragmatismo también se alejó de la perspectiva negativa del realismo popperiano sobre la falsificación teórica. En lugar de centrarse únicamente en la falsación, esta corriente filosófica enfatiza el concepto de sustitución por contraste, cuestión que da lugar a pensar acerca de saber sobre la posibilidad que una teoría no resuelve ciertos problemas o no se corresponde completamente con las observaciones, por lo tanto, esta proposición no es razón suficiente para abandonarla por completo. Más bien, reconoce que las teorías pueden revisarse y mejorarse a medida que se ponen a prueba con evidencia empírica y se cuestionan. Esta flexibilidad es esencial en la investigación científica porque rara vez se identifican teorías que sean completamente inmunes a la revisión y mejora.

Por lo tanto, se eligió el método mixto para este estudio, ya que implicó una combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Dicha elegibilidad se basó en el reconocimiento que ningún método de investigación por sí solo puede captar plenamente la complejidad y profundidad del fenómeno en estudio y en este camino abierto seguido de la integración se dio cabida a entender un enfoque más completo y holístico de los aspectos del estudio, utilizando los puntos fuertes de ambos enfoques. Por una parte, la condición cuantitativa ofreció la oportunidad de recopilar datos objetivos y mensurables que proporcionaron información sobre patrones, tendencias y correlaciones cuantitativas; mientras que, el enfoque cualitativo, permitió explorar experiencias, perspectivas y contextos en profundidad desde el comportamiento humano y los valores que enriquecieron la comprensión del liderazgo ético desde una perspectiva más subjetiva.

Según Ghiara (2019), varios autores han reconocido la importancia crucial de combinar diferentes paradigmas y han debatido sobre el propósito de esta combinación. En general, esta

mezcla se identifica ya sea en la complementariedad de los enfoques o en un objetivo dialéctico, donde la interacción entre diferentes paradigmas permite a los investigadores explorar y obtener diferentes perspectivas sobre un tema en particular. La mezcla de paradigmas se considera la principal diferencia entre los estudios de métodos mixtos y multimétodos, y alienta a los investigadores a incorporar diversas perspectivas y posturas en sus investigaciones.

En el paradigma pragmático con enfoque mixto, las preguntas de investigación pueden estudiarse a través de diferentes caminos ontológicos y epistemológicos, y la difracción no solo permite esta multiplicidad, sino que también la enfatiza. De modo que, la elección del enfoque mixto, se justifica en tanto se alcanza la complementariedad que enriquece los hallazgos cuantitativos con información cualitativa, lo que permite una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno en estudio. Esto es especialmente relevante en el campo de la gestión educativa, donde los procesos y dinámicas son inherentemente complejos y multifacéticos.

En este sentido, el enfoque mixto proporciona la oportunidad de abordar preguntas de investigación que requieren tanto datos cuantitativos como cualitativos para responderse adecuadamente. Por ejemplo, en el estudio de la calidad educativa, es importante no sólo medir indicadores objetivos de rendimiento académico, sino también comprender las percepciones de los actores educativos y los factores subjetivos que influyen en la calidad. Otra ventaja del enfoque mixto, es su capacidad para abordar la triangulación de datos, es decir, la convergencia y corroboración de diferentes fuentes de información.

En esta perspectiva, se fortalece la validez y la confiabilidad de los resultados al contrastar y complementar los hallazgos de diferentes métodos de investigación. En cuanto a la profundidad de investigación doctoral, el paradigma pragmático con enfoque mixto, ofrece un escenario integral para explorar y comprender los fenómenos en estudio, desde diferentes perspectivas y niveles de análisis. Es de este modo, como se analizan los datos tanto en términos de frecuencias y correlaciones estadísticas como en términos de narrativas, significados y contextos sociales.

Tejedor (2019) señala que el paradigma pragmático se caracteriza por su enfoque en lo que es funcional y práctico, en contraposición a una búsqueda de la verdad absoluta u objetiva. Los primeros exponentes del pragmatismo rechazaron la noción de que la investigación social, basada en un único método científico, pudiera alcanzar verdades sobre el mundo real. En

cambio, afirmaron que la verdad podía ser evaluada por sus consecuencias y efectividad. El paradigma pragmático resulta útil para orientar el diseño de la investigación, especialmente cuando la combinación de diferentes enfoques filosóficamente incompatibles.

A ello se agrega que, el paradigma pragmático en la investigación se basa en la idea que el conocimiento se construye a través de la interacción entre la teoría y la práctica, y que la utilidad y la eficacia son criterios fundamentales para evaluar la validez de un enfoque de investigación. Este enfoque reconoce la importancia de los contextos concretos y las necesidades prácticas de los actores involucrados en la investigación. Se considera que el investigador debe utilizar una variedad de enfoques y métodos lo cual enfatiza la flexibilidad y la adaptabilidad en la selección de métodos, según las necesidades y los objetivos de la investigación.

Por su parte, Kaushik, y Walsh (2019) señalan que, desde la perspectiva pragmática, existe una duda acerca de la posibilidad de determinar de manera definitiva la realidad. En esta postura, se considera que la realidad es un concepto normativo y se basa principalmente en aquello que funciona y es efectivo. Por lo tanto, el conocimiento no puede separarse por completo de las creencias, los hábitos y las experiencias contingentes. La realidad se considera verdadera en la medida en que ayude al investigador a establecer relaciones satisfactorias con las experiencias. La verdad se define como cualquier cosa que demuestre ser beneficiosa o que haya resistido el escrutinio del uso individual a lo largo del tiempo. El pragmatismo se asocia típicamente con el razonamiento abductivo que va y viene entre la deducción y la inducción.

Diseño de la Investigación

Este estudio se enfocó en el diseño explicativo secuencial (DEXPLIS). Al respecto es importante resaltar un hecho importante que se refiere a que los estudios secuenciales se caracterizan por iniciar con una perspectiva analítica cuantitativa, para luego, incluir una visión cualitativa o viceversa. Se ha de resaltar que este tipo de diseño según Hernández-Sampieri, & Mendoza (2018) se caracteriza por una primera etapa en la cual se recogen y analizan los datos cuantitativos, seguida de otra etapa donde se recaban y analizan la información cualitativa.

Es pertinente destacar que los procedimientos mixtos se producen cuando los resultados cuantitativos iniciales informan sobre la recolección de los datos en la realidad dada mientras que, en la segunda fase, se construyen los escenarios en torno a los resultados de la primera.

Finalmente, los hallazgos de ambas etapas se integran a la interpretación y elaboración del reporte del estudio, que en este caso se asumió en la generación del modelo teórico integral.

Nivel de la Investigación

El nivel de la presente investigación es descriptivo, siguiendo los planteamientos de Arias (2006) quien lo define como: "…la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento." (p.24); es decir, se persigue describir, en todos sus componentes principales, una realidad objetiva, caracterizando el objeto de estudio y analizando el liderazgo ético en las instituciones educativas en el Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador.

Por lo tanto, se enfocó en describir el fenómeno sobre el liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores del mencionado distrito escolar ecuatoriano desde una visión teórica integral, en el período (2022-2023), al conseguir información detallada y precisa sobre las variables específicas sin manipular o controlar ninguna de ellas. En este tipo de investigación, se recolectan datos a través de observación, encuestas, entrevistas y trabajo de campo.

La investigación de campo, implicó la recopilación de datos directamente en el entorno o contexto donde ocurren los fenómenos estudiados. Se realiza fuera de un laboratorio o ambiente controlado, y buscó obtener información de primera mano sobre las situaciones y comportamientos reales. Siguiendo los razonamientos de Azis (2017) queda entendido que la investigación de campo es una investigación realizada en el mundo real o en un entorno natural. Tiende a observar, analizar y describir lo que existe en lugar de manipular un factor en estudio. "Los escenarios de investigación se asemejan a las situaciones encontradas en la vida diaria, preservando la naturalidad del escenario. Los participantes en una investigación de campo pueden o no saber que están siendo estudiados" (p. 17).

FASE: Enfoque Cuantitativo

Población y Muestra

Este apartado, se refiere a la identificación de los sujetos que estuvieron involucrados directamente en la recolección de los datos para la presente investigación, por eso, la población

para Arias (2006) es un: "…conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación." (p.81). En este sentido, para la presente tesis doctoral la población estuvo representada por los sujetos que se desenvuelven como miembros de las instituciones educativas del Distrito 24D02, Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, Parroquia Salinas de Ecuador

En tal sentido, es importante la selección de la muestra. Por eso, para la presente investigación se acogió al tipo muestreo no probabilístico intencional, ya que para Palella y Martins (2006) la definen como aquella que: "…el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis…" (p.124). Significa entonces, que la presente investigación permitió la selección del personal directivo de tres instituciones de fácil acceso a la investigadora (rectores, vicerrectores, inspectores), así como el consentimiento de las autoridades del circuito escolar en las instituciones educativas del Distrito 24D02, Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, Parroquia Salinas de Ecuador. En tal sentido, la presente muestra estuvo conformada tal como se evidencia en la tabla número 6.

Tabla 6. ***Selección de la Muestra objeto de Estudio***

Sujeto	Colegio Carlos Espinoza	Colegio Santa Rosa	Colegio Eugenio Espejo
Rector	1	1	1
Vicerrector	2	2	2
Inspector	2	2	2
Totales	5	5	5

TOTAL GENERAL: 15 Directivos

Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con la Tabla 6, se trabajó con la población total de los Directivos de las escuelas del Distrito Escolar en estudio, es decir, 15 directivos de las instituciones: Colegio Carlos Espinoza, Colegio Santa Rosa y Colegio Eugenio Espejo, incluyendo al Inspector Escolar, el cual es el encargado de la gestión de acompañamiento pedagógico y calidad educativa, se les aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, en este enfoque cuantitativo, el cuestionario, para recolectar los datos fue diseñado para tal fin, según se consideró en la operacionalización de la variable a los efectos de cumplir con los objetivos específicos:

1. Diagnosticar el modelo de liderazgo implementado por los rectores del Circuito Salinas del Distrito 24D02 de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en el proceso de gestión directiva y acompañamiento pedagógico, al considerar los niveles de conocimiento, comprensión y aplicación de principios éticos; 2. Determinar los elementos pedagógicos que prevalecen en las prácticas de liderazgo de los rectores en el Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, a través del análisis de su impacto en la calidad educativa y 3.Describir los eventos y estrategias desarrollados por los rectores del Distrito de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en la gestión escolar, para superar los desafíos de la realidad educativa que enfrentan como dilemas éticos en el ejercicio del liderazgo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La selección de las técnicas y los instrumentos para una investigación permiten establecer una relación directa con los objetivos, la teoría y el enfoque asumido por la investigadora. En este sentido, Álvarez (2008) define a las técnicas y los instrumentos como: "…los medios o procedimientos utilizados por el investigador para obtener toda la información necesaria y poder dar respuesta al problema…" (p.69). Ahora bien, las técnicas seleccionadas fueron: la observación, la cual es definida por Palella y Martins (2006) como: "…el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia." (p.126). En cuanto a la observación tuvo como instrumento el cuaderno de campo, en el cual se registraron las anotaciones en el escenario de la investigación.

Cuestionario

La encuesta tiene como instrumento un cuestionario de respuestas cerradas en la Escala tipo Likert, según se refleja en el gráfico 7:

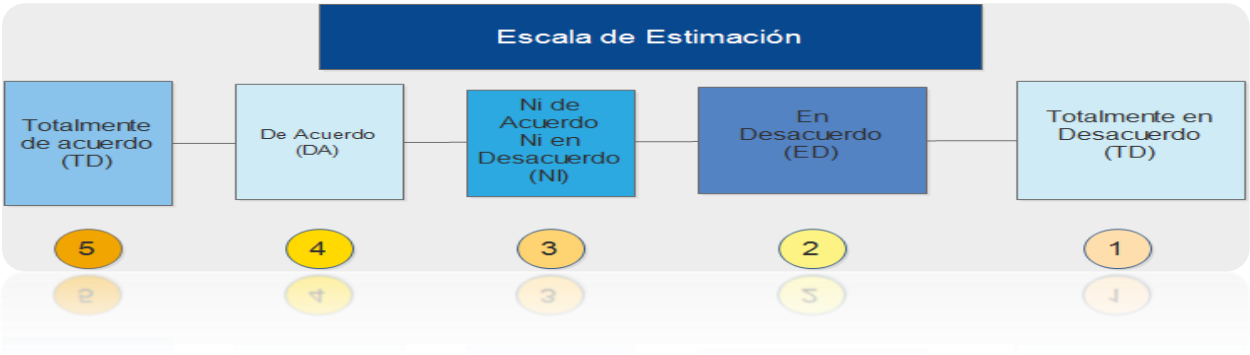


Figura 7. Nivel de Respuestas en Cuestionario en la Escala tipo Likert

Fuente: Ander-Egg (2003). Adaptado por la Autora (2023)

Se utilizó este tipo de instrumento, por ser un método de medición que cumple el objetivo de evaluar la opinión y actitudes de las personas (Ander-Egg, 2003). Es decir, las respuestas fueron evaluadas por el nivel de fuerza o intensidad permitiendo establecer cinco elementos para sus respuestas, en el cual, se consideró la siguiente escala. La técnica del cuestionario cerrado en la escala de Likert (Anexo A) es un método ampliamente utilizado para recopilar datos cuantitativos en estudios de investigación.

El cuestionario consiste en presentar una serie de afirmaciones o enunciados relacionados con la variable de estudio, y los participantes deben indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de respuesta predefinida. La escala de Likert generalmente consta de varios niveles de respuesta, que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". Cada nivel de la escala se asigna a un valor numérico, es el caso del número 1 para "totalmente en desacuerdo" y 5 para "totalmente de acuerdo". Los participantes seleccionan el nivel de respuesta que mejor refleje su opinión o actitud hacia cada afirmación.

Elaboración del Instrumento

La utilización de la escala de Likert en forma de cuestionario cerrado ofrece diversas ventajas en la investigación. Entre ellas se encuentran la facilidad de administración, la estandarización de las respuestas y la posibilidad de realizar análisis estadísticos de los datos recopilados. Esta técnica permite medir de manera cuantitativa actitudes, opiniones o percepciones, lo que facilita la comparación y el análisis de los resultados obtenidos. Para garantizar la calidad de los datos, es importante diseñar cuidadosamente el cuestionario, seleccionando afirmaciones claras y relevantes, y formulando los ítems de manera adecuada. Asimismo, se requiere llevar a cabo un análisis de confiabilidad y validez del cuestionario. En este estudio, se utilizó un cuestionario con ítems de características cerradas, siguiendo la definición de Montañes Serrano (2011), donde se solicitan respuestas breves, específicas y delimitadas. Las preguntas fueron formuladas anticipando las posibles alternativas de respuestas y se utilizó una escala de estimación (ver figura 7).

Validez del Instrumento

La validez del cuestionario, permite calificar cuál fue el grado de medición que se correspondió con las variables del estudio: liderazgo que practican los rectores, elementos pedagógicos que prevalecen en el liderazgo y desafíos en los dilemas éticos del rector respecto a su contenido, conocimiento, y capacidad predictiva que caracterizan, la definición de una variable, según Ruiz (1998) a un instrumento bien elaborado.

Para determinar la validez del cuestionario en relación con el contenido se soportó teóricamente este procedimiento de validación, en cuanto a que: "la validez del contenido no puede ser expresado cuantitativamente… es más bien una cuestión de juicio (Ruiz, p. 59). En relación con la validez del instrumento, deben quedar claros los conceptos presentados en el mismo, con sustento en una teoría referencial y desde esta óptica que se manifestaron los atributos de la variable que se desean medir.

En relación con la validez de la capacidad predictiva, generalmente viene correlacionada con la idea futurista a la cual se hace alusión en la investigación, también se le denomina validez del criterio externo o validez empírica. Bajo esta consideración, se validó el cuestionario a través del juicio de expertos, los cuales realizaron sus observaciones en una guía de validación (Anexo B).

Por otro lado, se seleccionaron intencionalmente tres (3) expertos para que así procedieran a la evaluación del cuestionario, los cuales se tomaron del cuerpo de doctores de la Universidad Católica Andrés Bello, por su desempeño en el área relacionada del estudio, manejo doctoral de los aspectos del liderazgo ético, además de la experiencia en el dominio metodológico, con la finalidad que emitieran su correspondiente juicio de experto y aportaran ideas en el mejoramiento del instrumento en cuestión.

Confiabilidad del Instrumento

El instrumento debe corresponderse con un alto grado de confiabilidad obtenido estadísticamente. De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2006) la confiabilidad interna muestra hasta qué punto las aplicaciones repetidas a un grupo con semejantes condiciones, muestran los mismos resultados. En este caso, se aplicó el Coeficiente de Alpha de Cronbach, para determinar el nivel de confiabilidad interna del cuestionario.

En tal sentido, para realizar la prueba piloto en una institución educativa con característica similares que no formó parte de la muestra del circuito escolar objeto de estudio y obtener la confiabilidad (Anexo D) se tomaron diez (10) directivos de instituciones del Distrito 24D01, provincia Santa Elena, Zona 5, Ecuador, por constituirse sujetos representativos de un área del conocimiento semejante al del estudio. Para el procesamiento de la recolección de los datos, en este caso, respecto a la necesidad de aplicar el coeficiente Alpha de Cronbach, con el cual se midió el grado de confiabilidad interna del instrumento, dentro de lo cual refiere Hernández *et al.* (2006) que esta fórmula es la más recomendable en la medición de constructos con varias alternativas de respuesta donde cada sujeto marca la alternativa que mejor representa sus ideas. La fórmula para calcular la confiabilidad fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1 - \frac{s_t^2 - \Sigma\, s_t^2}{s^2}\right]$$

Donde:

n = Número de ítems de la escala.

s_t^2 = Varianza total de toda la escala.

s^2 (Yi) = Sumatoria de la Varianza de los ítems.

Para este procedimiento, se operó el Software Estadístico SPSS (Versión 18) que bajo los criterios antes sugeridos y de acuerdo con los cálculos matemáticos, se obtuvo un coeficiente α = 0,911. Este valor obtenido, constituyó para los ítems del instrumento elaborado (28 elementos) un coeficiente aceptable por estar próximo a uno (1). En otras palabras, representó un índice de confiabilidad que es equivalente a decir, se logró un 91 % de confianza. Ahora bien, dicha derivación de este coeficiente estadístico, produce una consistencia interna y coherente entre los resultados derivados de la aplicación del cuestionario en la muestra objeto de estudio, proyectando y estimando así, que este instrumento si se aplica en otros sujetos en otras instituciones educativas del Distrito Escolar, con las mismas características de la presente investigación, producirá resultados iguales y afines, en correspondencia con la medición de las

variables, dimensiones e indicadores del cuadro de operacionalización de los objetivos de esta investigación.

Análisis y Procesamiento de la Información

Los resultados obtenidos añaden una responsabilidad para el investigador, ya que, se requieren de su precisión en los datos, para estudiarlos, analizarlo e interpretarlos bajo el enfoque paradigmático pragmático de utilidad en la presente investigación. Por eso, es esencial el tratamiento en la aplicación de los instrumentos, por cuanto es lo que permitió el sentido de mayor coherencia en correspondencia con el abordaje de la realidad. En tal sentido, se realizaron los procedimientos pertinentes como:

1. Filtrado de los instrumentos, este procedimiento permitió la revisión de posibles errores, buscando así ambigüedades, respuestas no legibles y aquellas que no fueron respondidas por la muestra seleccionada.

2. Codificación y tabulación cuantitativa. Esta parte permitió apoyar con la elaboración de una asignación de códigos otorgados en las respuestas del instrumento, a fin de procesarlo. Por lo tanto, esta condición se facilitó a través de la construcción de matrices de datos utilizando las hojas de libro de Microsoft Excel.

3. Análisis Estadístico. Una vez realizado los pasos anteriores, se procedió al trabajo de las mediciones derivadas. Este paso fue un aval representativo para efectos de la organización de las variables, respondiendo a su tipo y nivel de medición, proporcionando el entendimiento estadístico para el desarrollo de los cálculos estadísticos bajo sus ramas: la estadística descriptiva, según los requerimientos y exigencia de la presente investigación. En este paso, se utilizó el Software SPSS por ser uno de las aplicaciones más completas y fácil de manejar por la investigadora.

FASE: Enfoque Cualitativo

Actores Sociales

En el enfoque cualitativo de este estudio, los actores sociales se definen como los individuos que dieron a conocer sus vivencias y experiencias acerca de la realidad del estudio y participan de manera activa en el escenario de la investigación, por cuanto su desempeño

educativo tiene una influencia significativa en el fenómeno o contexto estudiado. Es así como representan una fuente importante de información y perspectivas en el estudio cualitativo (Denzin, y Lincoln, 2013) ya que sus conocimientos y puntos de vista, contribuyeron a la comprensión enriquecedora del fenómeno investigado. En este sentido, los actores sociales estuvieron representados por tres (3) Coordinadores del Área Pedagógica, uno de cada una de las tres instituciones objeto de estudio, a saber: Colegio Carlos Espinoza, Colegio Santa Rosa y Colegio Eugenio Espejo.

A través de su participación, los actores sociales ofrecieron insights, narrativas, interpretaciones y significados relevantes para el tema de investigación. Abordaron un rol clave al interactuar con la investigadora y su influencia fue develadora en el contexto social al dar formas a las dinámicas educativas dadas su sistema de relaciones, conflictos, poder, liderazgo ejercido en las decisiones y otras dimensiones socioculturales de interés para comprender el fenómeno estudiado, desde una perspectiva holística y contextualizada.

Técnicas para el acopio de la información

Entrevista semi-estructurada

La entrevista semiestructurada es una técnica de recolección de datos utilizada en la investigación cualitativa que combina elementos de la entrevista estructurada y la entrevista no estructurada. Según Creswell (2014) se caracteriza por tener un conjunto de preguntas predefinidas que guían la conversación, pero también permite flexibilidad, si el escenario en el cual se desarrolla lo amerita, para explorar temas emergentes y permitir que los atores sociales amplíen o profundicen en sus respuestas. Es de esta manera, como ofrecen la oportunidad de obtener datos detallados y en profundidad sobre las experiencias, percepciones y motivaciones que sostienen en el contexto real de sus desempeños. Esto, a través de preguntas abiertas acerca de sus contextos y acciones cotidianas.

Esta técnica se considera apropiada cuando se pretende obtener perspectivas múltiples y variadas sobre un fenómeno tan complejo como el educativo y social, en tanto la intencionalidad de comprender en profundidad los significados e interpretaciones de los participantes, se alcanza de manera subjetiva y flexible, debido a la adaptabilidad de la conversación a los hechos que se

develen e impactan la necesidad de explorar nuevos temas relevantes que surjan durante el proceso interactivo.

Para efectos de la información aportada, la interacción se cumplió con tres (3) coordinadores de las áreas pedagógicas de las instituciones pertenecientes al Colegio Carlos Espinoza, Colegio Santa Rosa y Colegio Eugenio Espejo, respectivamente, a fin de la exploración en torno a sus experiencias, conocimientos, creencias, valores y perspectivas, que ampliaron la visión integral y comprensión del liderazgo ético en la gestión educativa de calidad, al captar matices importantes de la realidad. La elegibilidad obedece a que estos actores actúan en la orientación del desarrollo de los aprendizajes o de las áreas curriculares afines donde se desenvuelven, en función de promover y acompañar el fortalecimiento de las capacidades en el acompañamiento pedagógico a los docentes manteniendo la idea de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, por lo tanto, pudieron aportar eventos significativos en la información y dirección del liderazgo.

En este estudio, la guía para no perderse en la atmósfera compleja interactiva fue orientada a través del objetivo específico 4: comprender la percepción de los coordinadores de área del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, sobre las actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico en el marco del liderazgo ético para la calidad educativa, considerando su influencia en el clima escolar y el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, se plantearon las siguientes preguntas abiertas, según lo dispuesto en la Tabla 7, en la posibilidad de su flexibilidad, si la respuesta lo ameritaba:

Tabla 7. *Guion de la Entrevista semiestructurada*

Objetivo específico	Dimensión	Indicador	N°	Interrogante
4. Comprender la percepción de los coordinadores del área pedagógica del Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, sobre las actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico en el marco del liderazgo ético para la calidad educativa, considerando su influencia en el clima	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Disposición de los coordinadores de área pedagógica	1	¿Cuál es su disposición hacia la mejora continua de la calidad educativa en su institución?
		Compromiso con las acciones y prácticas	2	¿Cuáles han sido sus experiencias en la implementación de acciones y prácticas éticas que promuevan la mejora de la calidad educativa en su institución?
		Búsqueda de la excelencia	3	¿Cuáles estrategias acciona usted como coordinador de área pedagógica para fomentar la búsqueda constante de la excelencia en su institución educativa?
			4	¿De qué manera monitorea el progreso de su institución en el camino hacia la excelencia educativa?
				¿Cómo promueve usted como

escolar y el logro de los objetivos organizacionales	Promoción del líder en el Clima escolar	Motivación a los seguidores	5	coordinador de área pedagógica la motivación de los estudiantes, docentes y personal administrativo al crear un ambiente propicio para el aprendizaje?
		Bienestar integral	6	¿De qué manera incluye en su planificación el fomento del bienestar emocional, físico y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo?
		Significados y expectativas	7	¿Cuáles son las percepciones, valores y expectativas que los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia, etc.) tienen sobre el ambiente escolar?

Fuente: Elaboración propia (2023)

Observación

La observación en la investigación cualitativa, es una técnica de recolección de datos que implica la presencia del investigador en el escenario donde se produce el fenómeno con las implicaciones activas de los actores sociales, es directa y sistemática respecto al abordaje de los fenómenos en su entorno natural. Según Marshall y Rossman (2016) la observación en la investigación cualitativa se centra en la comprensión detallada y contextualizada de las interacciones, comportamientos y situaciones que ocurren en el campo de estudio.

En este orden de ideas, se basa en la idea que los investigadores pueden obtener un conocimiento más profundo de un fenómeno al observarlo directamente en su contexto natural, sin manipulación ni control. Durante la observación, los investigadores pueden registrar y documentar de manera sistemática lo que ocurre, tomando notas detalladas, realizando dibujos o grabaciones de audio y video, según sea apropiado. Por lo tanto, su instrumento es el cuaderno de campo, donde se llevaron a cabo las anotaciones particulares.

He allí, la caracterización de esta técnica, que permitió capturar datos ricos y contextuales para la complementariedad de la comprensión más completa de las acciones, interacciones y significados que los participantes (del Distrito 24D02, Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador) les atribuyen a sus experiencias en el liderazgo ético y la calidad educativa. La razón de su elegibilidad en el estudio, fue detectar en cada una de esas visiones el enfoque de una información holística, desde afuera sin interactuar directamente con ellos, las derivaciones del accionar en áreas sociales, culturales y educativas del líder ético en la

cotidianidad de sus desempeños. Para efectos de la guía de la observación, se siguió el siguiente estilo, según el formato de la tabla 8.

Tabla 8. ***Guía de Observación***

Aspectos	Registros
Actitud de los rectores en el ejercicio de sus responsabilidades, compromiso, motivación, disposición para la mejora e influencia en la resolución de problemas	Actitud de los rectores en el ejercicio de los valores éticos tales como tolerancia, cultura de paz, respeto, participación, valores ambientales, entre otros, para la mejora e influencia en la resolución de problemas.
Evaluaciones de los comportamientos que impacten el hacer del liderazgo ético sobre el clima escolar	Observar el interés, participación, acompañamiento del rector respeto a las evaluaciones/monitoreo en el seguimiento de las normas y principios éticos.
Aspectos motivacionales de influencia del liderazgo ético a los seguidores	Observar los hechos que avalan el apoyo del rector hacia el fomento de la calidad educativa en términos de la motivación al personal.
Condiciones que determina el liderazgo ético en los eventos del Clima escolar	Observar el ambiente general en la institución educativa, cuando se manifiesta el liderazgo ético en el nivel de convivencia, respeto, cooperación, disciplina y bienestar emocional de los actores involucrados.
Impacto del liderazgo ético en el cumplimiento de los objetivos organizacionales Desenvolvimiento del líder ético desde la comunicación	Observar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en la práctica diaria del liderazgo ético, en el alineamiento de los actores con dichos objetivos y las demostraciones para la calidad educativa. Observar la comunicación entre los diferentes actores del hecho pedagógico, tanto verbal como no verbal, y cómo se desenvuelve el líder en las situaciones devenidas.

Fuente. Elaboración propia (2023)

Tratamiento de la información

Para efectos del tratamiento de la información cualitativa obtenida de la entrevista semiestructurada y de la observación en el campo de estudio, se procedió a las siguientes fases:

1. Transcripción del material protocolar de las entrevistas vaciando la información en tablas de contenidos diseñadas según el siguiente formato. Este proceso debe ser fiel a las descripciones de los actores sociales (rectores) con apego fiel de sus experiencias, asegurándose de capturar con precisión todas las respuestas y detalles relevantes.

Tabla 9. *Formato Utilizado en la Transcripción de la entrevista*

N°	Descripciones	Categoría	Subcategoría/ Código
1 2 3 4 5 6			

Fuente: Elaboración propia (2023)

2. Lectura y familiarización de las transcripciones de las entrevistas para obtener una comprensión general de la información recopilada en función de los subtemas emergentes reconocidos como subcategorías y su recurrencia en la realidad del fenómeno.
3. Codificación de las subcategorías: Identificar y etiquetar las unidades de significado en las transcripciones que reflejen conceptos o temas relevantes. Estos pueden ser fragmentos de texto, frases o palabras clave que capturan ideas importantes. (Figura 8).
4. Categorización temática: Agrupar las unidades de significado etiquetadas en categorías temáticas o conceptuales. Estas categorías organizadas con sus subcategorías emergentes fueron relevantes para la dinámica del cumplimiento del objetivo 4 señalado al permitir una comprensión profunda de los temas emergentes en las entrevistas.
5. Desarrollo de un sistema de codificación: Creación de una matriz axial de vislumbre en las categorías y sus subcategorías develadas por los rectores, para organizar cada una de las categorías temáticas y las unidades de significado relacionadas o subcategorías. Esto se realizó para tener una visión holística de los hallazgos específicos encontrados dentro de cada recurrencia categorial. Para los efectos, se utilizó la matriz presentada en la tabla 9.

A continuación, se presenta en la figura 8, los eventos que transcurrieron en el proceso de codificación.

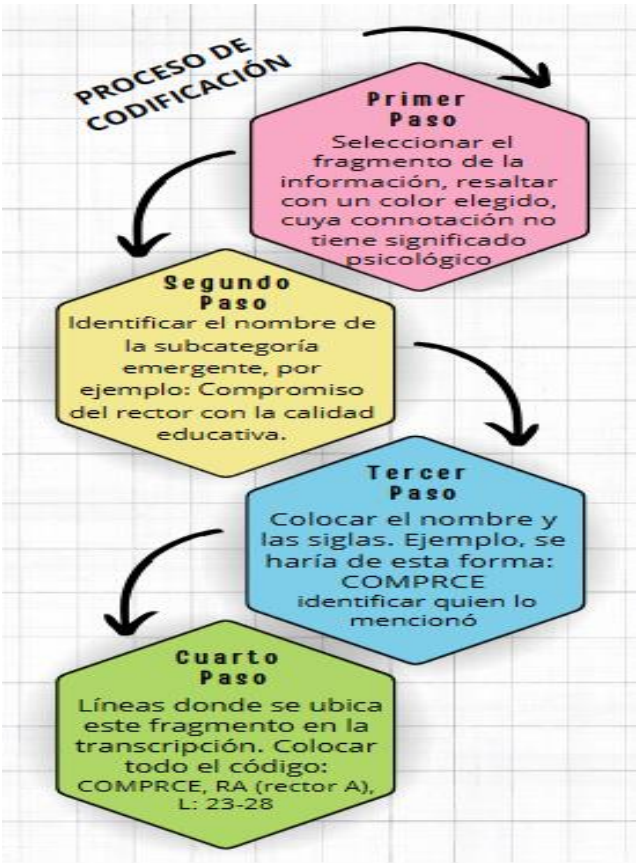


Figura 8. Proceso de codificación

Fuente: Elaboración propia (2023)

A continuación, en la tabla 10, se presenta la matriz axial de vislumbre en las subcategorías develadas.

Tabla 10. *Matriz Axial de Vislumbre en las Subcategorías Develadas en la entrevista*

Categoría	Subcategoría	Coordinadores de áreas pedagógicas		
		Colegio Carlos Espinoza	Colegio Santa Rosa	Colegio Eugenio Espejo

Fuente: Elaboración propia (2023)

Triangulación de la Información y de Técnicas

La triangulación es un enfoque utilizado en la investigación cualitativa que consiste en utilizar múltiples fuentes de datos, métodos, teorías o investigadores para examinar un fenómeno desde diferentes perspectivas. A través de la triangulación, se busca obtener una comprensión más completa y confiable de los fenómenos estudiados, al comparar y contrastar los resultados obtenidos de diferentes fuentes o métodos.

De acuerdo con Denzin (1978) la triangulación es una estrategia de investigación que involucra la recolección y análisis de datos a partir de múltiples fuentes o métodos, con el fin de aumentar la validez y confiabilidad de los hallazgos. Se utilizó para corroborar, complementar/contrastar los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada y de la observación, permitiendo una comprensión más profunda y precisa del fenómeno estudiado en relación con el objetivo 4. Ello, al buscar las conexiones, patrones y relaciones entre los significados otorgados en las subcategorías lo cual logró una visión más completa y enriquecida de los temas investigados. Para seguir este proceso se consideró el formato de la Tabla 11.

Tabla 11. *Formato utilizado en la triangulación*

Representante directivo de:	Entrevista Aspectos medulares	Observación	Entrevista Aspectos medulares	Observación	Rector B representante directivo de:
Colegio Carlos Espinoza					**Colegio Santa Rosa**
Representante directivo de: Colegio Eugenio Espejo **Entrevista** **Aspectos medulares** **Observación**					

Fuente: Elaboración propia (2023)

Fase de Integración

Para los efectos de la fase de integración se siguió la triangulación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, en función de los hallazgos más significativos en cada uno de ellos. Este es un paso crítico por cuanto se intenta combinar y sintetizar datos y resultados obtenidos de

ambos métodos. En esta fase, el foco principal está en utilizar las fortalezas de sus procedimientos para seguir la ruta metódica a fin de lograr la comprensión más completa en el estudio sobre el liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores de un distrito escolar ecuatoriano bajo una visión teórica integral. A través de la integración, se responde a los objetivos planteados.

La elección de la estrategia de integración depende de la naturaleza del estudio y de los objetivos planteados. Así, el paradigma pragmático, es importante buscar respuestas razonables a las preguntas de investigación, sin limitar estrictamente cómo se pueden combinar los enfoques cualitativos y cuantitativos. Un enfoque pragmático se basa en la flexibilidad y la practicidad, lo que permite a los investigadores tomar decisiones informadas sobre cómo integrar datos y resultados de la manera que mejor se adapte al propósito del estudio.

Según Creswell y Plano Clark (2011), autores reconocidos en el campo de los estudios híbridos, existen varias estrategias de integración que pueden utilizarse en un enfoque pragmático. Estas estrategias incluyen:

Convergencia: En esta estrategia se comparan resultados cualitativos y cuantitativos para buscar similitudes y diferencias. Los resultados se utilizaron para validar y enriquecer de forma cruzada lo encontrado en ambos enfoques.

Explicación secuencial: En esta estrategia, a la fase cuantitativa le sigue la fase cualitativa. Los resultados cuantitativos pueden ayudar a comprender patrones generales, mientras que la fase cualitativa se centra en desarrollar una comprensión más profunda de estos patrones.

Diseño de igual estatus: en este enfoque, ambos enfoques se utilizan simultáneamente y tienen la misma importancia en el estudio. Los resultados cualitativos y cuantitativos se combinan para una interpretación general.

Análisis e Interpretación

La comprensión e interpretación de la información recopilada en el marco del objetivo 4, que se refiere al liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, requiere un análisis profundo y detallado de las categorías y subcategorías emergentes. En este sentido, según Creswell & Clark (2017) en la investigación cualitativa, el proceso de análisis de datos implica la identificación de temas, patrones y relaciones en los datos recopilados. Por lo tanto, el proceso

alcanzado en la categorización fue un paso crucial, una vez agrupados los datos en el sistema categorial, al representar conceptos o temas clave, que se respaldan en los argumentos y sustento de los autores como modo de reforzar y orientar las experiencias a través de teorías existentes.

Una vez identificado las categorías selectivas como producto de la síntesis comprensiva y el pensamiento abductivo del que menciona Gibbs (2012), fue importante su interpretación, como fundamento en la generación del modelo de liderazgo ético de gestión educativa, en el cual se integraron los elementos percibidos por los actores del hecho pedagógico con el fin de la orientación hacia la calidad educativa. Este escenario, se logró además con la captura de las variaciones y matices en las respuestas de los rectores, lo cual contribuyó a una comprensión más profunda y completa de sus percepciones y experiencias en relación con el liderazgo ético en la gestión educativa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados

El paradigma seleccionado para este estudio, en consonancia con el objetivo de Generar un modelo de liderazgo ético para la gestión educativa de los rectores en el Distrito 24D02, provincia de Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas en Ecuador, tiene como propósito integrar los aspectos percibidos por los participantes en la actividad educativa. Este enfoque se consideró fundamental para orientar hacia la mejora de la calidad educativa y fue nuevamente empleado en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Resultados del enfoque cuantitativo

A continuación, se muestran los resultados derivados del cuestionario aplicado a los rectores, compuesto por un total de 28 ítems sobre liderazgo ético en la gestión educativa de los directores del Distrito 24D02, provincia de Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas en Ecuador. Estos resultados se ajustan a la escala de Likert planificada, con el propósito de obtener datos que reflejen fielmente la realidad del fenómeno investigado mediante el cuestionario. En este sentido, se abordó el estudio de las variables descriptivas: Liderazgo que practican los rectores, elementos pedagógicos que prevalecen en el liderazgo y desafíos en los dilemas éticos del rector, para lo cual se tomaron en cuenta las respuestas dadas, como se muestra en la tabla 12 y figura 9.

Tabla 12. *Las interacciones como rector son efectivas para promover colaboración de los actores de la comunidad educativa*

Proposición 1 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	5	33
	De acuerdo (DA)	7	47
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	3	20
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

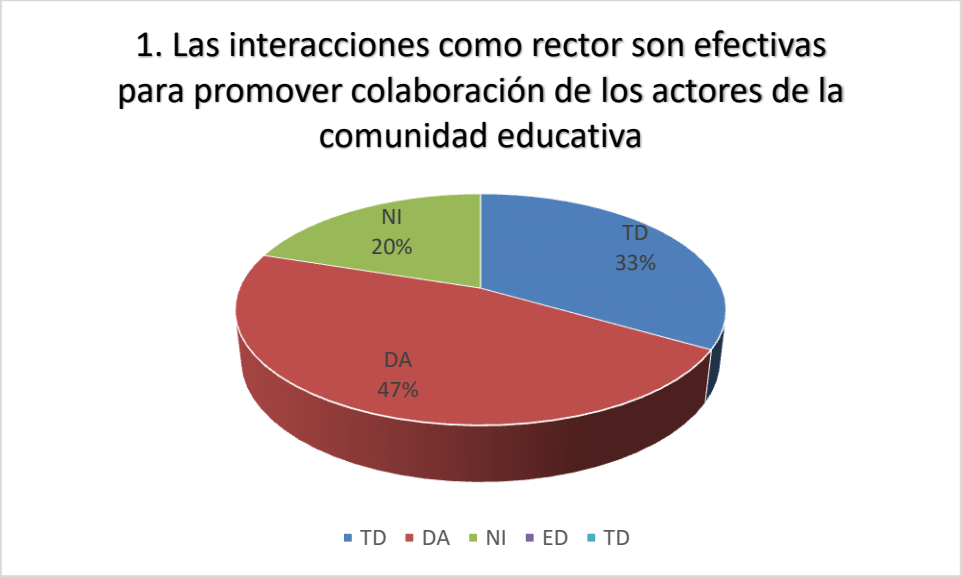


Figura 9. Dimensión: Relaciones Interpersonales. Indicador: Interacciones. Ítem 1

Fuente: Elaboración propia (2023)

La situación que presenta la tabla 12 y la figura 9, se corresponden con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra de 15 sujetos del estudio, en la dimensión: Relaciones interpersonales, específicamente en el indicador interacciones, lo cual es significativo en términos de la percepción de los rectores según lo planteado en el ítem 1 sobre la efectividad de sus interacciones para promover la colaboración entre los actores de la comunidad educativa.

En este sentido, la predominancia de respuestas en las opciones: totalmente de acuerdo y de acuerdo (que suman el 80% del total) sugiere que la mayoría de los rectores reconocen que sus interacciones efectivamente promueven la colaboración entre los diversos actores dentro de la comunidad educativa. Esto puede ser una señal positiva de cierto liderazgo orientado hacia la construcción de relaciones interpersonales saludables y colaborativas.

No obstante, la selección de la opción: ni de acuerdo ni en desacuerdo por el 20% restante de los entrevistados, podría indicar cierta ambivalencia o falta de claridad en las percepciones de algunos rectores. Este escenario se presenta como una oportunidad para profundizar en los motivos que existen detrás de esta elección en futuros estudios o en la condición de nuevas técnicas, como la entrevista intensiva para conocer percepciones de interés al respecto.

De acuerdo con Obakpolo (2015) las relaciones interpersonales positivas en el trabajo fomentan una variedad de resultados beneficiosos para los individuos y las instituciones, situación que se proyecta en los hallazgos obtenidos en el marco de diferencias reconocer que los niveles de compatibilidad, comunicación y escenarios de interacción entre los miembros de la comunidad educativa son parte del liderazgo que debe poseer en dominio estos directivos como rectores de la organización. Es interesante notar que ninguna de las respuestas se ubicó en las alternativas: en desacuerdo ni en la opción: totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que la gran mayoría de los sujetos encuestados no perciben sus interacciones como contraproducentes en términos de promover la colaboración. A continuación, la tabla 13 y la figura 10.

Tabla 13. *La realimentación oportuna a los miembros de la comunidad educativa es una de las bases en la mejora de los procesos de trabajo escolar*

Proposición 2 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	5	34
	De acuerdo (DA)	8	53
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	2	13
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

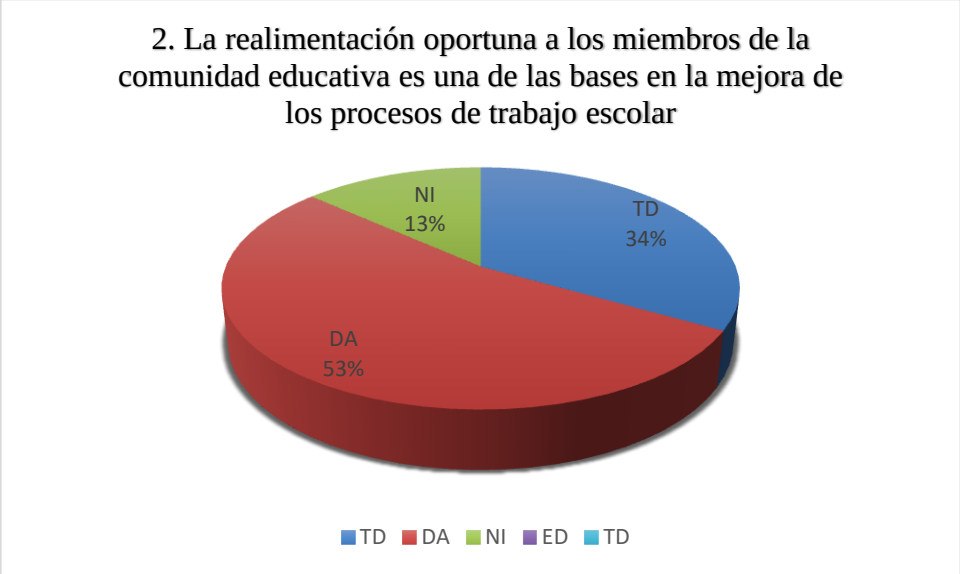


Figura 10. Dimensión: Relaciones Interpersonales. Indicador: Realimentación de Procesos. Ítem 2

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados observados en la tabla 13 y la figura 10, dan cuenta de los resultados obtenidos en la dimensión relaciones interpersonales, respecto al indicador: realimentación de los procesos, según las opciones seleccionadas en el ítem 2, el cual planteó conocer si la realimentación oportuna a los miembros de la comunidad educativa es una de las bases en la mejora de los procesos de trabajo escolar, revelando así una fuerte inclinación positiva en la percepción de los rectores sobre la importancia de este feedback.

De hecho, la preponderancia de respuestas en las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo (que suman el 87% del total) permiten analizar que la mayoría de los rectores reconocen la realimentación oportuna como una base crucial en la mejora de los procesos educativos en su institución. Esta opinión puede ser un indicador que los rectores valoran la comunicación transparente y la retroalimentación constante como componentes esenciales para el crecimiento y la eficacia de la comunidad educativa.

Por otra parte, la elección de la opción: ni de acuerdo ni en desacuerdo por el 13% restante de los participantes hace pensar en torno a ciertas condiciones de ambivalencia o posiblemente falta de claridad en las percepciones de algunos rectores, lo que indica además la prioridad de poder explorar de manera reiterativa las razones que subyacen a manera de comprender la realidad del proceso educativo exigente de retroalimentación a fin de mejorar las áreas específicas de preocupación educativa.

Además, igual que en el caso anterior, ninguna de las respuestas se ubicó en las opciones: en desacuerdo" o totalmente en desacuerdo, lo que refuerza la idea proyectada en torno a reconocer como parte de las respuestas auto-informadas obtenidas, que la mayoría de los rectores valoran positivamente la realimentación como parte integral de la mejora continua en su institución. Estos resultados pudieran tener implicaciones de interés en las políticas y prácticas de liderazgo educativo en la institución, ya que enfatizan la necesidad de una comunicación efectiva y de calidad para optimizar el desempeño y la eficacia de la comunidad educativa.

Por lo tanto, los resultados obtenidos se trasladan al liderazgo educativo en los términos que señala Delgado (2020) al considerar la fuerza de su empuje en el esfuerzo por lograr una educación inspiradora que transforma hacia el alcance de la meta común para crear cambios desde la perspectiva de los rectores y su equipo, a través de algunos factores adicionales como la realimentación, interdependencia y la eficacia de los docentes en el intercambio de

conocimientos y herramientas innovadoras de sus propias prácticas. A continuación, la tabla 14 y la figura 11.

Tabla 14. *Cuando se ofrece apoyo emocional al personal se estimula hacia un mejor desempeño*

Proposición 3 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	4	27
	De acuerdo (DA)	6	40
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	5	33
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

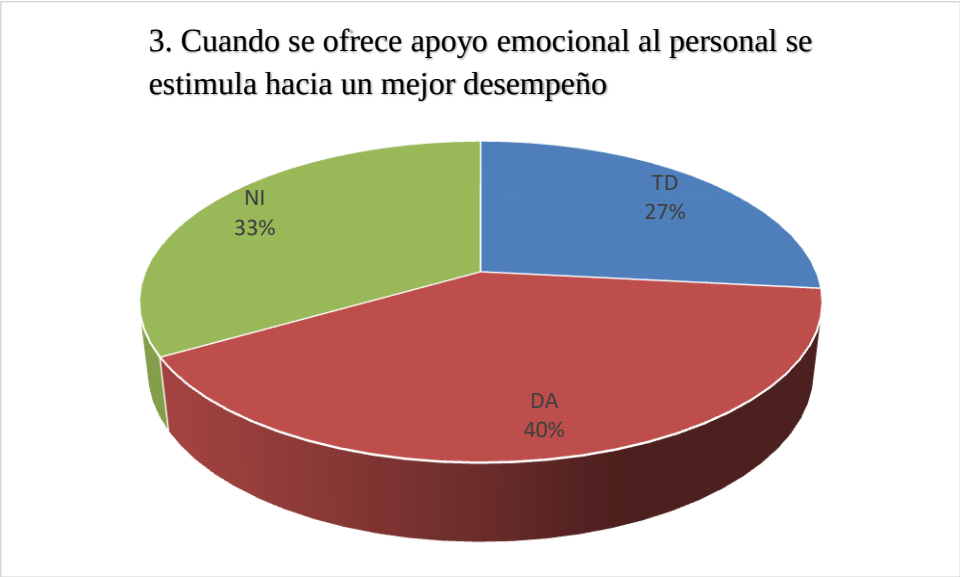


Figura 11. Dimensión: Relaciones Interpersonales. Indicador: Apoyo Emocional. Ítem 3
Fuente: Elaboración propia (2023)

La situación que se visualiza tanto en la tabla 14 como en la figura 11, da cuenta de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a la muestra del estudio en cuanto a la opinión requerida en la dimensión relaciones interpersonales, el indicador: apoyo emocional y el ítem 3, planteado para saber desde las percepciones de los rectores/directores sobre la relación entre el ofrecimiento de apoyo emocional y el mejor desempeño del personal. A tal efecto, la opción: de acuerdo, fue seleccionada por el 40% de los encuestados, lo que sugiere que una parte sustancial de los mismos reconocen la influencia positiva del apoyo emocional en el rendimiento del personal. Asimismo, esta elección puede indicar que como líderes innatos de la institución

educativa consideran que un ambiente de apoyo y comprensión puede contribuir a la motivación y la eficacia del personal.

Sin embargo, se hace notar que el 33% de los rectores eligió la opción: ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que hace pensar acerca de cierta incertidumbre en sus percepciones sobre esta relación, posiblemente algunos de ellos, no están completamente convencidos de su afinación de interrelaciones para ofrecer como líderes sensibles a la realidad de los problemas que surgen en la dinámica educativa, ese apoyo humano de sentimientos positivos que influyen directamente en los escenarios de actividades para el rendimiento del personal.

Del mismo modo, la elección de la opción: totalmente de acuerdo que fue de la preferencia del 27% restante, puede reflejar que un grupo sensiblemente más pequeño de rectores, tiene una creencia firme en la conexión que debe existir en el líder educativo con su personal con el fin de buscar atmósferas culturales positivas desde el apoyo emocional concedido a los docentes hacia la búsqueda de tranquilidad, confianza y un mejor desempeño. Esta percepción, pudo haber estado influenciada por la propia experiencia y observaciones de quienes así lo señalaron.

En suma, estos resultados dejan expuestos aspectos importantes sobre el liderazgo institucional necesario de fortalecer, puesto que, mientras que algunos rectores/directivos creen que el apoyo emocional afecta el desempeño del personal y observan una relación positiva entre ambas condiciones, otra parte de ellos, se mantiene neutral; mientras que algunos de los encuestados, consideran que el apoyo emocional no necesariamente impulsa un mejor rendimiento. Todos estos elementos, puede ser resultado de factores individuales, culturales y contextuales, necesarios de potenciar en el líder para que se comprenda mejor esta relación beneficiosa en el desempeño del personal.

En este sentido, la investigación de Wan *et al.* (2022) hacen énfasis en el hecho de demostrar que las emociones de los empleados tienen un efecto importante en el desempeño de sus pareas de desempeño laboral, lo que concuerda con las oportunidades que tiene el líder en su sistema de interrelaciones para influir en las emociones de los docentes, administrativos y personal de mantenimiento para impregnar en la institución una atmósfera cargada de emociones y sentimientos positivos como atractivo y parte de una cultura organizacional que impacta su papel mediador y moderador de la susceptibilidad a las emociones positivas.

A continuación, la tabla 15 y la figura 12.

Tabla 15. *El establecimiento de metas y objetivos claros contribuye a mejorar la calidad educativa*

Proposición 4 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	4	27
	De acuerdo (DA)	5	33
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	3	20
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	3	20
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

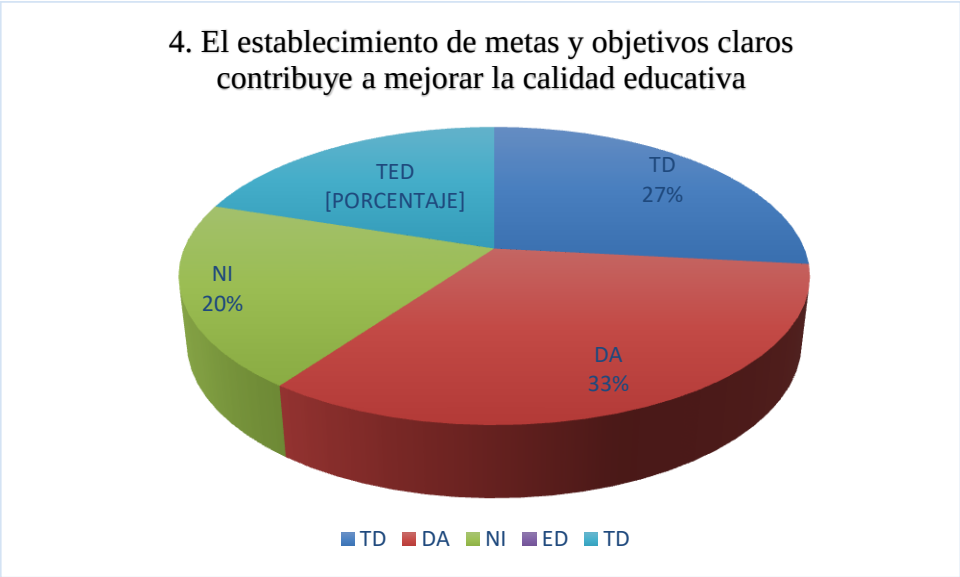


Figura 12. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Establecimiento de Metas y Objetivos Claros. Ítem 4
Fuente: Elaboración propia (2023)

Es interesante observar los resultados obtenidos en correspondencia con la dimensión: planificación y seguimiento, respecto al indicador: establecimiento de metas y objetivos claros, medido a través del ítem 4, el cual planteó conocer si los rectores/directores están de acuerdo que el establecimiento de metas y objetivos claros contribuyen a mejorar la calidad educativa. A tal efecto, resalta el hecho que no se registraron respuestas en la opción: en desacuerdo. Estos resultados indican que un porcentaje significativo de los encuestados (60% al sumar lo obtenido en las alternativas: totalmente de acuerdo y de acuerdo) reconoció la importancia del establecimiento claro de metas y objetivos como un factor contribuyente a la mejora de la calidad educativa. Sin embargo, también se observa una proporción notable de respuestas

identificadas en la preferencia de respuesta en la alternativa: ni de acuerdo ni en desacuerdo, con el 20%, lo que podría indicar cierto nivel de ambigüedad o falta de claridad en la percepción de algunos encuestados.

Por lo tanto, la ausencia de respuestas en la opción: en desacuerdo se interpreta como el hecho que, algunos de los encuestados no se detienen a pensar en relación con la falta de claridad en las metas y objetivos institucionales que deben dar a comunicar a los actores sociales como líderes planificadores, porque no hacerlo de manera efectiva se convierte en un problema significativo que impacta el sistema de mejoras de la calidad educativa. No obstante, la presencia de respuestas en las opciones: ni de acuerdo ni en desacuerdo, podría indicar que hay espacio para activar la comunicación cercana y transparente en la definición de metas y objetivos educativos reales en algunas instituciones.

En conjunto, estos resultados subrayan la importancia de una comunicación efectiva y una planificación clara en la gestión educativa, destacando que, aunque en su mayoría los encuestados reconocen la relevancia de esta práctica, aún existen aspectos en las debilidades del liderazgo institucional a considerar desde la planificación y seguimiento de las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo a fin de garantizar una comprensión más sólida y unificada en el amplio margen de nuevas disposiciones ajustada a los planes curriculares de cada contexto.

En este mismo orden de ideas, afirman Carvaljo et al (2021) algunos aspectos inherentes al liderazgo estratégico para la planificación y seguimiento de las actividades y procesos en la escuela. Con las implicaciones en el orden del inicio, desarrollo, implementación, monitoreo y evaluación de las acciones, de acuerdo con la disponibilidad de recursos, financieros y del talento humano. Estas actividades incluyen elementos clave del liderazgo estratégico para actuar de manera proactiva ante los cambios contextuales, así como en la direccionalidad del análisis y la respuesta que requiere la institución en el entorno cambiante.

En concreto, los rectores/directores que llevan a cabo esa planificación y seguimiento a través de acciones eficaces se reconocen en el sistema de mejoras de la institución como efecto total de procesos que pueden ser capaces de superar los desafíos a los cuales se enfrentan, lo que significa que esta condición supervisora del liderazgo permite a su vez evaluar en caliente la posibilidad de nuevas decisiones en curso en su carácter de complejidades por la red de situaciones determinantes para el éxito de la gestión como la disponibilidad de recursos, los

desafíos históricos, económicos, tecnológicos, culturales, sociales y políticos. A continuación, la tabla 16 y la figura 13.

Tabla 16. *La capacidad de dirección del rector se destaca mediante su habilidad para definir acciones y estrategias que impulsen la mejora continua en la institución*

Proposición 5 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	3	20
	De acuerdo (DA)	7	47
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	2	13
	En desacuerdo (ED)	3	20
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

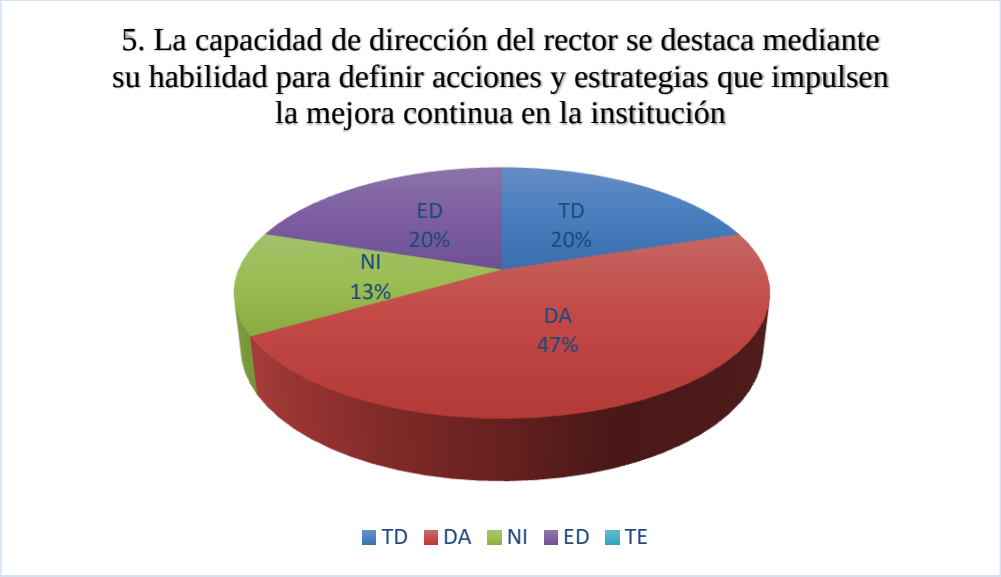


Figura 13. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Definición de Acciones y Estrategias. Ítem 5
Fuente: Elaboración propia (2023)

En atención a los resultados obtenidos en la dimensión: Planificación y Seguimiento respecto al indicador: Definición de acciones y estrategias, observadas tanto en la tabla 17 como en la figura 13, medidos a través del ítem 5, planteado para conocer la opinión de la muestra qué tan de acuerdo están sí la capacidad de dirección del rector se destaca mediante su habilidad para definir acciones y estrategias que impulsen la mejora continua en la institución, frente a lo cual se encontró que aproximadamente el 67% de los encuestados, combinando las alternativas:

totalmente de acuerdo y de acuerdo, concuerdan que estas habilidades dan cabida a interpretar la capacidad de liderazgo.

Sin embargo, es importante destacar que un 20% de los encuestados han expresado estar en desacuerdo con esta afirmación. Esto puede indicar que algunos rectores pueden no percibir esta habilidad como una característica distintiva de su liderazgo en la manifestación de las técnicas y procedimientos propios de la dirección, o que puede haber preocupaciones en relación con la efectividad de las acciones y estrategias definidas para impulsar la mejora continua. Igualmente, se hace notar que, la presencia de respuestas en las opciones: ni de acuerdo ni en desacuerdo, con un 13% podría reflejar una cierta dualidad de situaciones y pensamientos sobre lo planteado.

En suma, estos resultados enfatizan la importancia que los rectores/directores del ámbito del estudio, se respalden en el conocimiento y liderazgo que poseen, en cuanto a demostrar sus capacidades al definir acciones y estrategias efectivas en la microestructura escolar para promover la mejora continua en las actividades y procesos que le son inherentes al identificar los requerimientos inmediatos de sus acciones en el campo de solventar problemas y nudos críticos más allá de sus propios puntos de vista en el hecho de compartir con los demás actores institucionales las preocupaciones de aquellos que han expresado desacuerdo, con el objetivo de identificar áreas sensibles de transformación de la gestión y calidad educativa.

En este sentido, se traen los razonamientos de Pont *et al.* (2008) cuando identifican cuatro dominios principales de responsabilidad como clave para liderazgo escolar, entre los cuales describen la necesidad de apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente a fin de conseguir la excelencia en la adaptabilidad del programa de enseñanza según las necesidades locales, promover el trabajo en equipo, participar en el seguimiento, evaluación profesional de los docentes. Asimismo, desarrollar las metas trazadas, rendición de cuentas en la dirección estratégica para optimizar su capacidad de implementar planes y metas escolares, así como aplicar la gestión estratégica de recursos financieros y humanos de los equipos de liderazgo escolar. A continuación, la tabla 17 y la figura 14.

Tabla 17. *Las acciones/estrategias propuestas por el rector son determinantes para alcanzar los objetivos educativos planteados*

Proposición 6 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	6	40
	De acuerdo (DA)	6	40
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	3	20
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

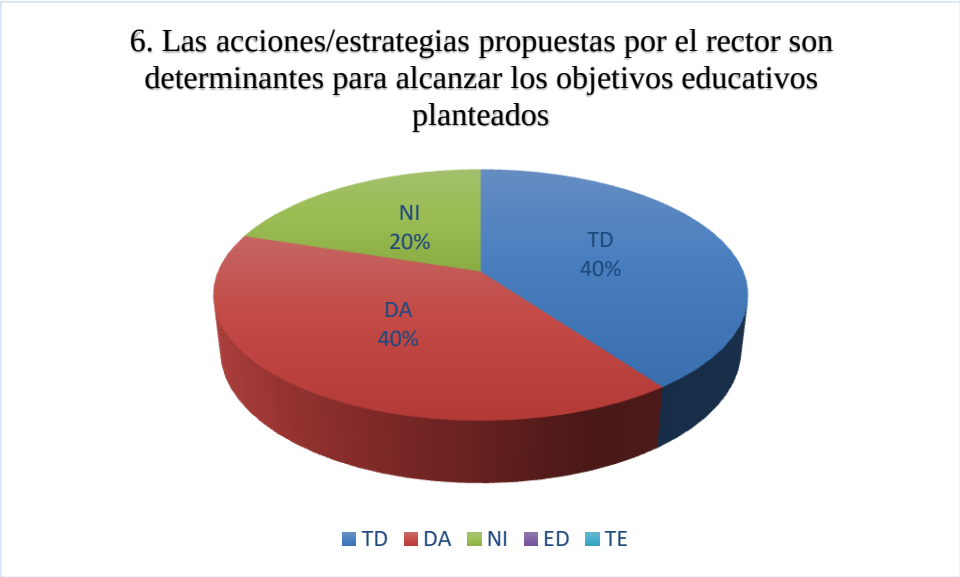


Figura 14. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Definición de Acciones y Estrategias. Ítem 6
Fuente: Elaboración propia (2023)

En el análisis de los resultados obtenidos en la dimensión de Planificación y Seguimiento, con énfasis en el indicador que examinó la influencia de las acciones y estrategias propuestas por el rector para alcanzar los objetivos educativos planteados, se revelan tendencias interesantes. El ítem 6, se evaluó utilizando una escala de Likert, y los resultados obtenidos apuntan a una distribución relativamente uniforme entre las respuestas. Así, la alternativa: totalmente de acuerdo y de acuerdo, recibieron cada una la referencia del 40% de las respuestas. Esto sugiere que una parte significativa de los encuestados comparte la percepción respecto a las acciones y estrategias propuestas por ellos mismos, en tanto, desempeñan un papel determinante en la consecución de los objetivos educativos establecidos.

Es importante destacar que la opción: ni de acuerdo ni en desacuerdo obtuvo un 20%, lo que indica que solamente algunos de los encuestados pueden tener opiniones más moderadas sobre la relación entre sus acciones/estrategias y el logro de los objetivos educativos. Esta división en las respuestas refleja la diversidad de enfoques y experiencias de liderazgo presentes en la muestra del estudio. De la misma manera, se interpreta que la ausencia de selección de las demás opciones sugiere que los participantes no consideran que las acciones y estrategias propuestas por los rectores sean irrelevantes o poco influyentes en relación con los objetivos educativos. En concreto, la situación obtenida hace pensar acerca de la percepción positiva de los rectores/directores sobre su misma capacidad de impacto en el liderazgo manifestado, toda vez que observan que la manifestación de las acciones/estrategias hasta ahora implementadas buscan la consecución de los objetivos educativos.

En este sentido, Senol (2019) hace énfasis en el hecho de estar sensibles como líderes educativos sobre la influencia considerable que ejercen en la configuración de las acciones/estrategias cargadas de la cultura escolar, hacia las mejores tendencias de mejora general de las instituciones. Por lo tanto, el desarrollo profesional se convierte en un factor fundamental que respalda su éxito continuo como líderes efectivos en este entorno dinámico.

Asimismo, el ejercicio de la participación de los líderes educativos en programas de desarrollo profesional conlleva la actualización y expansión de sus conocimientos para la aplicación de nuevas estrategias, habilidades y experiencias significativas en las mejores prácticas educativas asimilando a su vez, la adaptación a las nuevas realidades sociales, económicas y políticas del sector como garantía de identificarse con un liderazgo educativo alineado con las últimas tendencias pedagógicas y de gerencia, que puedan responder de manera efectiva a los desafíos y nudos críticos. A continuación, la tabla 18 y la figura 15.

Tabla 18. *La asignación de recursos para respaldar las solicitudes de los docentes posibilita el desarrollo efectivo de las actividades de enseñanza-aprendizaje*

Proposición 7 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	5	33
	De acuerdo (DA)	5	27
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	6	40
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

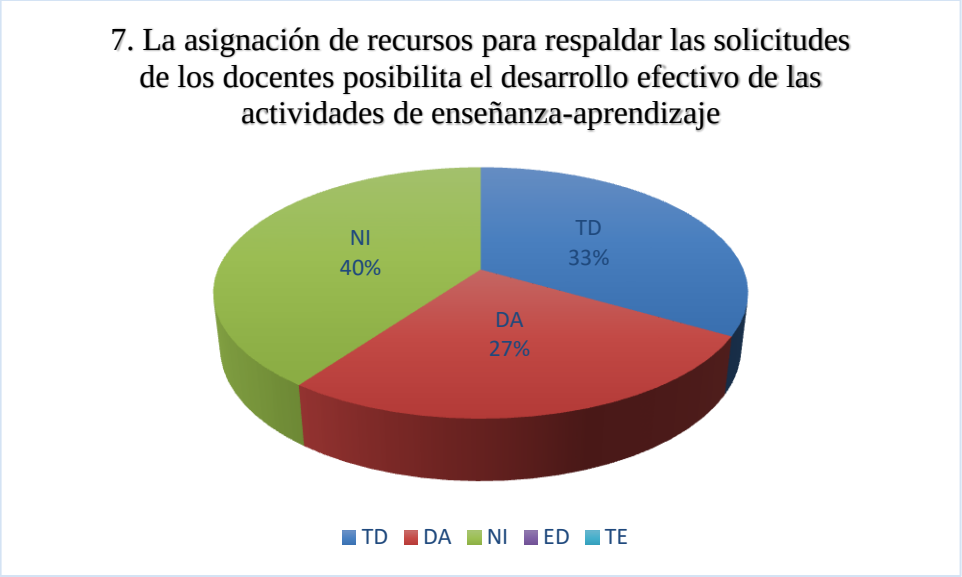


Figura 15. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Asignación de Recursos y Apoyo. Ítem 7
Fuente: Elaboración propia (2023)

El análisis de los resultados en esta dimensión, enfocada en la Planificación y Seguimiento, respecto al indicador que aborda la asignación de recursos para respaldar las solicitudes de los docentes y su influencia en el desarrollo efectivo de las actividades de enseñanza-aprendizaje, planteado en el ítem 7, revela patrones interesantes de abordar debido a que es alentador observar que un tercio de los participantes mostraron un nivel alto de acuerdo con la afirmación. Esto sugiere que existe un reconocimiento por parte de estos líderes educativos de la importancia de asignar recursos de manera efectiva para apoyar las solicitudes de los docentes, lo que puede resultar en un entorno efectivo para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es de hacer notar que un 27% de la muestra se mostró simplemente de acuerdo, y un porcentaje considerable, que representa el 40%, se situó en la alternativa: ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto puede indicar cierta ambigüedad o falta de claridad en la percepción de los líderes educativos que así se particularizan con esta alternativa. He allí donde se ha de precisar los nudos críticos de la problemática centrada en el liderazgo educativo, toda vez que estos resultados pueden estar influenciados por factores anexos de carácter personal o profesional, como la disponibilidad de recursos financieros y la comprensión compartida entre los líderes educativos y los docentes sobre cómo estos recursos pueden potenciar el aprendizaje.

Estos resultados subrayan la necesidad de una comunicación más efectiva y una colaboración activa desde la planificación y el seguimiento de la dinámica y directrices de líder institucional e incluso de los mismos docentes para garantizar que los recursos sean asignados y utilizados de manera eficiente y estratégica. También sugiere lo beneficioso que puede resultar para los líderes educativos proporcionar una mayor claridad sobre la relación entre la asignación de recursos y el impacto positivo en las actividades de enseñanza-aprendizaje. Esta interpretación de los resultados hace pensar a su vez, acerca de la necesidad de abordar la planificación y la asignación de recursos de manera holística, equitativa y colaborativa en función de buscar la calidad educativa.

Así, las consideraciones presentadas por Leithwood *et al.* (2004) resaltan que las corrientes actuales de cambio en las reformas educativas se orientan hacia la capacidad del líder educativo de dirigir sus esfuerzos hacia la mejoría de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, la supervisión y control de las acciones planificadas por estos líderes tienen un impacto directo en la orientación global de la institución, particularmente en relación con el diseño curricular.

Igualmente, Leithwood *et al*. (2004) abogan por un liderazgo educativo que vaya más allá de la mera administración y que se enfoque en la transformación positiva de la enseñanza y el aprendizaje. Sus argumentos sugieren que las decisiones tomadas por los líderes educativos, respaldadas por una planificación cuidadosa y un seguimiento riguroso, influyen en la dirección que toma toda la institución educativa en relación con sus objetivos curriculares.

Este enfoque refuerza la idea que el liderazgo educativo no es un hecho aislado, sino que está intrínsecamente conectado con la visión y la calidad educativa en general. La capacidad de los líderes educativos para diseñar y ejecutar estrategias de mejora en la enseñanza y el aprendizaje impacta directamente en la forma en la cual la institución aborda sus objetivos educativos, especialmente aquellos relacionados con el currículo. Estos argumentos, destacan la importancia de un liderazgo proactivo y estratégico, capaz de alinear los esfuerzos con los objetivos educativos más amplios de la institución. A continuación, la tabla 19 y la figura 16.

Tabla 19. *El monitoreo del progreso en torno al proceso educativo es indispensable para garantizar su eficacia*

Proposición 8 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	4	27
	De acuerdo (DA)	7	46
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	4	27
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

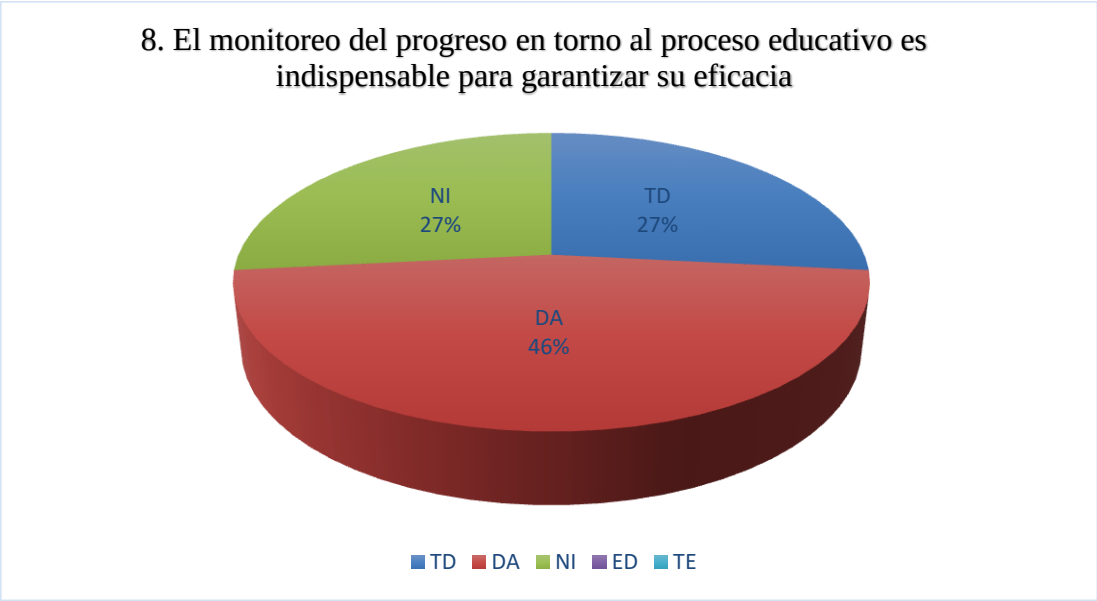


Figura 16. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Monitoreo del Progreso. Ítem 8
Fuente: Elaboración propia (2023)

En el contexto de la dimensión: planificación y seguimiento, específicamente en relación con el indicador: monitoreo del progreso, el análisis de los resultados revela una distribución significativa en las respuestas proporcionadas por los encuestados. En efecto, el ítem 8, que buscó examinar la percepción sobre la importancia del monitoreo del progreso en torno al proceso educativo para su eficacia, arrojó que un 33% en la selección de la alternativa: totalmente de acuerdo, mientras que un 27% optó por la alternativa: de acuerdo. Por otro lado, un 27% indicó su preferencia en la opción: ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante destacar que ninguna de las otras opciones proporcionadas en la escala de Likert, fueron seleccionadas por la muestra.

Estos resultados, sugieren que una parte significativa de los encuestados valora positivamente la relevancia del monitoreo del progreso en el proceso educativo. El hecho que más del 60% de los participantes haya expresado estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación podría sugerir la presencia de una percepción generalizada sobre la necesidad de una supervisión continua para asegurar la efectividad y el éxito de los procesos educativos. La presencia de respuestas en la alternativa: ni de acuerdo ni en desacuerdo, hace pensar acerca de la condición de pensamientos de algunos sujetos de la muestra respecto a ciertas opiniones más matizadas, exigibles o de mayor conocimiento en aquellos escenarios que permitirán clarificar intensivamente el rol a desempeñar en la implementación del monitoreo del proceso educativo.

Este análisis resalta la importancia de las experiencias y trayectorias de los líderes educativos para atribuir escenarios de construcción en el ejercicio del monitoreo de las actividades planificadas de manera constante en el ámbito de sus desempeños, reconociendo su potencial para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Estos resultados podrían servir como base para considerar estrategias de fortalecimiento del liderazgo, en términos de planificación y ejecución supervisora en la clínica del progreso educativo, asegurando su adecuada implementación para alcanzar los objetivos curriculares.

Estas consideraciones respecto al rol del líder educativo, son también discutidas en la investigación llevada a cabo por Ketterlin-Geller *et al.* (2022), quienes subrayan la relevancia del monitoreo del progreso educativo como un pilar fundamental en la recolección continua de muestras del trabajo de los estudiantes y en el seguimiento prolongado del desempeño de los docentes. Esto plantea la posibilidad de administrar conjuntos paralelos de elementos y adaptaciones, lo que contribuye a una comprensión más profunda de los avances y superación de obstáculos. Esta perspectiva busca limitar las particularidades de cada situación, experiencia y necesidad, al mismo tiempo que permite establecer una estructura más sólida para la toma de decisiones y la implementación de estrategias efectivas.

La investigación de Ketterlin-Geller *et al*. (2022) destaca cómo el monitoreo continuo no sólo ofrece información valiosa sobre los procesos educativos, desempeños y actividades de los actores del hecho pedagógico, sino que también facilita la identificación de patrones, modelos y experiencias desarrolladas a lo largo del tiempo. La recopilación sistemática de datos de esta naturaleza, permite a los líderes educativos una visión más holística de los procesos inmersos en

la dinámica del crecimiento y desarrollo institucional, lo que a su vez, puede influir en la implementación de mejoras y ajustes adecuados, al evaluar los avances y las dificultades en contextos diversos, el monitoreo del progreso educativo se convierte en una herramienta valiosa para el liderazgo educativo en la toma de decisiones informadas y en la planificación estratégica a largo plazo. A continuación, la tabla 20 y la figura 17.

Tabla 20. *La evaluación supervisora del rector juega un rol fundamental en la garantía de la calidad del desempeño docente*

Proposición 9 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	7	46
	De acuerdo (DA)	4	27
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	3	20
	En desacuerdo (ED)	1	7
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

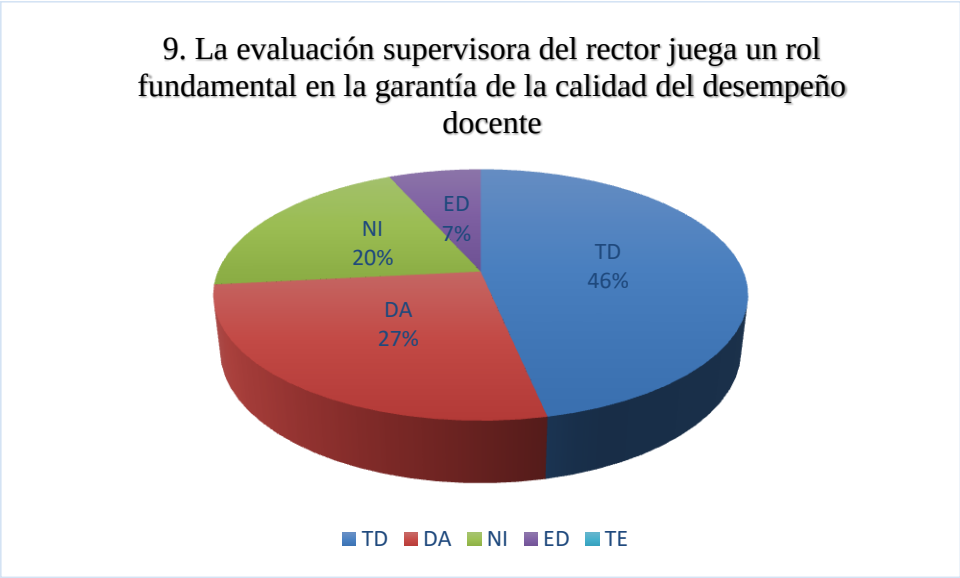


Figura 17. Dimensión: Planificación y Seguimiento. Indicador: Monitoreo del Progreso. Ítem 9
Fuente: Elaboración propia (2023)

El análisis en profundidad de los resultados en la dimensión: planificación y seguimiento, respecto al indicador: monitoreo del progreso, medido en el ítem 9, arrojó una serie de matices significativas en correspondencia con las opiniones emitidas a través del cuestionario aplicado en

cuanto a conocer que tan de acuerdo está la muestra en relación con la evaluación supervisora del rector y su influencia en la calidad del desempeño docente.

Es destacable que el ítem 9, al plantear la proposición sobre el rol de la evaluación supervisora como ámbito de trascendencia en la garantía de la calidad del desempeño docente, haya recibido un alto porcentaje de respuestas afirmativas. Es así como un 46% de los sujetos manifestaron estar totalmente de acuerdo, lo que señala un consenso significativo en el hecho que esta función primordial en la dinámica de acompañamiento al docente, desempeña una designación crítica al asegurar la excelencia en la labor educativa.

Por su parte, el 27% de respuestas en la opción: de acuerdo, muestra un respaldo adicional a esta afirmación, aunque con un grado menor de convicción en comparación con el grupo que está totalmente de acuerdo. Este porcentaje sugiere que se identifica una considerable cantidad de rectores que reconocen la importancia de la evaluación supervisora, pero quizás tengan algunas dudas o reservas sobre su rol desarrollado en la práctica respecto a la necesidad de mayor garantía de la calidad del desempeño docente.

Asimismo, se ubicó al 20% de los sujetos con la preferencia en la opción: ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría interpretarse como una posición neutral. Esto indica que este grupo de rectores/directores, no tiene una opinión definitiva sobre la relación entre la evaluación supervisora del rector y la calidad del desempeño docente. Es importante destacar que este porcentaje se acerca al grupo que está de acuerdo, lo que sugiere que hay un balance entre quienes respaldan firmemente esta relación y quienes aún no han formado una opinión clara al respecto.

Por su parte, es significativo que solo un 7% de los participantes estén en desacuerdo con la afirmación. Esto podría indicar que una minoría considera que la evaluación supervisora no juega un rol ideal asociado a la calidad del desempeño docente. Sin embargo, esta cifra relativamente baja sugiere que esta percepción está menos extendida entre los participantes. En conjunto, estos resultados resaltan el interés que domina los escenarios de la evaluación supervisora del rector/directores en la garantía de la calidad del desempeño. Aunque hay que hacer notar, también las opiniones contrarias y, en algunos casos, neutrales, este escenario ofrece oportunidades para investigaciones más detalladas en esa zona de influencia del liderazgo educativo para comprender mejor las razones subyacentes a estas perspectivas divergentes.

De acuerdo con Snoek (2014) comprender y mejorar el impacto de las acciones propias de la supervisión al docente sobre los resultados prácticos en la escuela, es examinar cómo las variaciones en el diseño y el contexto de los arreglos de aprendizaje influyen en este impacto educativo. De allí que, el liderazgo ejercido en esta amplitud de requisitos se extiende en los procesos de seguimiento y coordinación de las experiencias que ofrecen dirección y orientación a otros miembros de las comunidades escolares para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. A continuación, la tabla 21 y la figura 18.

Tabla 21. *Las oportunidades de desarrollo profesional para los docentes fomentan su actualización*

Proposición 10 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	5	33
	De acuerdo (DA)	5	33
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	4	27
	En desacuerdo (ED)	1	7
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

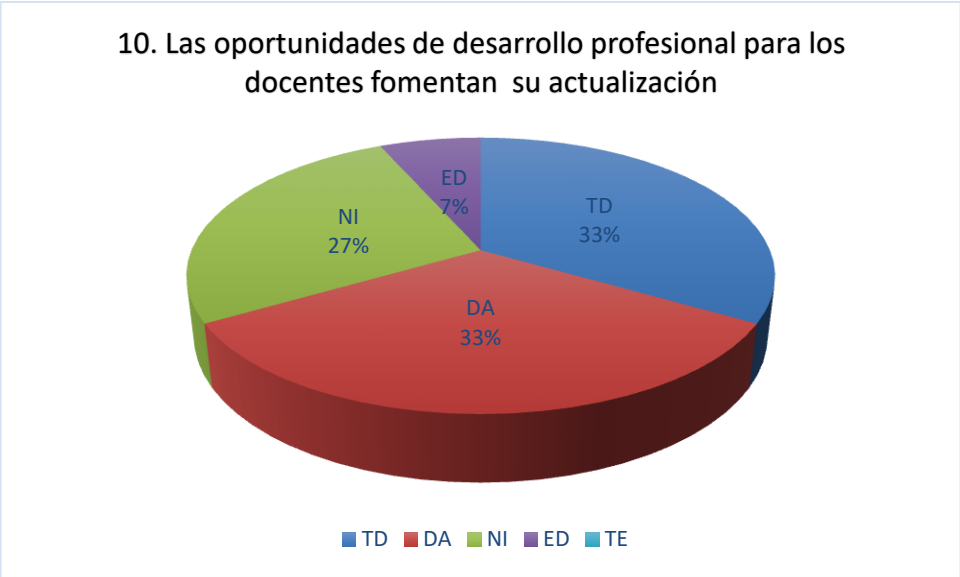


Figura 18. Dimensión: Desarrollo Profesional. Indicador: Oferta de Oportunidades de Desarrollo. Ítem 10
Fuente: Elaboración propia (2023)

La situación que se observa en la tabla 21 y en la figura 18, se corresponde con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento. A tal efecto, el análisis en cuanto a la

dimensión: desarrollo profesional, en el indicador: oferta de oportunidades de desarrollo y su ítem 10, revela una variedad significativa de escenarios que se aprecian en la influencia de las oportunidades de desarrollo profesional ofrecida por los rectores/directores para la actualización de los docentes.

En este orden de ideas, tanto el grupo que está totalmente de acuerdo como aquellos sujetos que están de acuerdo, representan un total del 66%. Esto sugiere que una mayoría significativa de los mismos, respalda la afirmación que las oportunidades de desarrollo profesional son un factor de progreso en la calidad educativa, situación que ha de apoyar el líder institucional. Esta coincidencia en las respuestas podría indicar una percepción generalizada en cuanto a que el desarrollo profesional efectivo en la práctica escolar, es crucial para mantener a los docentes informados y actualizados en sus experiencias pedagógicas.

Asimismo, se encontró que el 27% de respuestas obtenidas en la alternativa: ni de acuerdo ni en desacuerdo, sugiere que un segmento de los encuestados no tiene una opinión definitiva sobre la relación que se ha de mantener en la realidad educativa acerca de las oportunidades de desarrollo y la actualización de los docentes. Esto podría ser un indicio de cierta incertidumbre o falta de claridad en relación con los escenarios de apropiación del conocimiento para el desarrollo académico y la mejora profesional.

De forma similar, se obtuvo el 7% de respuestas en la alternativa: en desacuerdo, lo cual indica que un pequeño porcentaje de los encuestados no observan en profundidad alguna relación significativa entre las oportunidades de desarrollo profesional que se ofrecen en el ámbito escolar y la actualización de los docentes. Estas respuestas, pudieran derivar de una variedad de factores, elementos y circunstancias personales y profesionales como percepciones negativas asumidas por parte de los actores del hecho pedagógico, sobre la efectividad de las situaciones que avalan nuevos eventos de mejoras desde la construcción del conocimiento educativo, por falta de incentivos para participar en estos escenarios.

En concreto, se puede entender que existe un respaldo generalizado a la afirmación acerca de las oportunidades de desarrollo profesional en razón que fomentan la actualización de los docentes, aunque también hay segmentos de los encuestados que no están completamente convencidos de esta relación. Estos resultados avalan la necesidad de valorar la toma de decisiones en la planificación y diseño de programas de desarrollo profesional, así como la sensibilización para la comprensión de cómo los docentes pueden influir en el sistema de

mejoras de la calidad de sus desempeños cuando se suman a estas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

De acuerdo con Hilton *et al*. (2015) la participación activa de los líderes escolares en los procesos profesionales docentes mediante la implementación de programas de desarrollo académico tiene un impacto positivo y significativo en la habilidad de los maestros para adoptar y reflexionar sobre nuevos conocimientos y prácticas educativas. Estos hallazgos resaltan la importancia crucial del liderazgo escolar en la promoción de un entorno en el cual los docentes puedan actualizarse y crecer profesionalmente.

Al involucrar a los líderes en los procesos de desarrollo, se fomenta un vínculo directo entre la dirección y el mejoramiento continuo de la calidad de la enseñanza. La participación de los líderes en estos programas también sugiere un compromiso sólido con la formación de sus equipos docentes y refuerza la noción que el liderazgo efectivo no sólo implica la gestión administrativa, sino también la inspiración y habilitación de los docentes para la adquisición de nuevas perspectivas aplicables como técnicas pedagógicas. En última instancia, estas conclusiones subrayan el papel dinámico y esencial de los líderes escolares en la construcción de una cultura de aprendizaje continuo dentro de la institución educativa. A continuación, la tabla 22 y la figura 19.

Tabla 22. *El rector promueve la colaboración entre los docentes de la institución*

Proposición 11 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	4	27
	De acuerdo (DA)	6	40
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	3	20
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	2	13
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

Figura 19. Dimensión: Desarrollo Profesional. Indicador: Fomento de la Colaboración y el Aprendizaje entre Pares. Ítem 11
Fuente: Elaboración propia (2023)

El análisis de los resultados en la dimensión: desarrollo profesional, respecto al indicador que evaluó el fomento de la colaboración y el aprendizaje entre pares por parte del rector, revela patrones significativos en las opiniones de la muestra. Así, es alentador observar que un porcentaje significativo de los encuestados, un 67% en total, expresó acuerdo o acuerdo total con la afirmación que el rector promueve la colaboración entre los docentes de la institución. Esta respuesta sugiere que los líderes educativos están desempeñando un papel activo en la creación de un entorno propicio para la cooperación entre los docentes, lo que puede conducir a un intercambio de ideas, mejores prácticas y un sentido de comunidad dentro de la institución educativa.

Sin embargo, es importante notar que un 20% de los encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta respuesta podría indicar que algunos encuestados pueden no estar seguros de la eficacia en el propio desempeño como rector/director en el fomento de la colaboración entre los docentes o que pueden haber experimentado casos en los cuales esta colaboración no se ha manifestado de manera efectiva.

Sorprendentemente, ningún encuestado respondió en desacuerdo con la afirmación, y solo un 13% seleccionó la opción totalmente en desacuerdo. Esto puede sugerir que, en general, los encuestados tienen una percepción positiva sobre el rol desempeñado en esta situación que tiene que ver con el fomento de la colaboración entre pares. Sin embargo, la presencia de respuestas en

las otras alternativas, subraya la importancia de abordar cualquier inquietud o área de mejora potencial en cuanto a la promoción de la colaboración entre los docentes.

Al respecto Mora-Ruaano *et al*. (2019) demostraron que la colaboración entre docentes es una fuerza de empuje en crecimiento que influye positivamente en toda la comunidad escolar., por lo tanto; debe existir el apoyo directivo para que se abogue en función de incrementar esta práctica a través de actividades colaborativas en forma de comunidades profesionales de aprendizaje, reactivando la mejor disponibilidad de circunstancias formativas en expansión con la esperanza de transformar las escuelas y la mejora de la enseñanza.

El comentario y análisis del fragmento anterior resalta la necesidad de un liderazgo directivo que respalde y promueva esta colaboración entre pares a través de estrategias específicas, por lo tanto, se destaca la base empírica del impacto beneficioso en el ambiente escolar y en los resultados educativos. La idea mencionada es una propuesta concreta y práctica en la cual las comunidades profesionales de aprendizaje representan un enfoque efectivo del liderazgo educativo para el intercambio de conocimientos entre los educadores. A continuación, la tabla 23 y la figura 20.

Tabla 23. *El apoyo individualizado del rector a los docentes contribuye a mejorar su práctica pedagógica*

Proposición 12 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	3	20
	De acuerdo (DA)	6	40
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	6	40
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

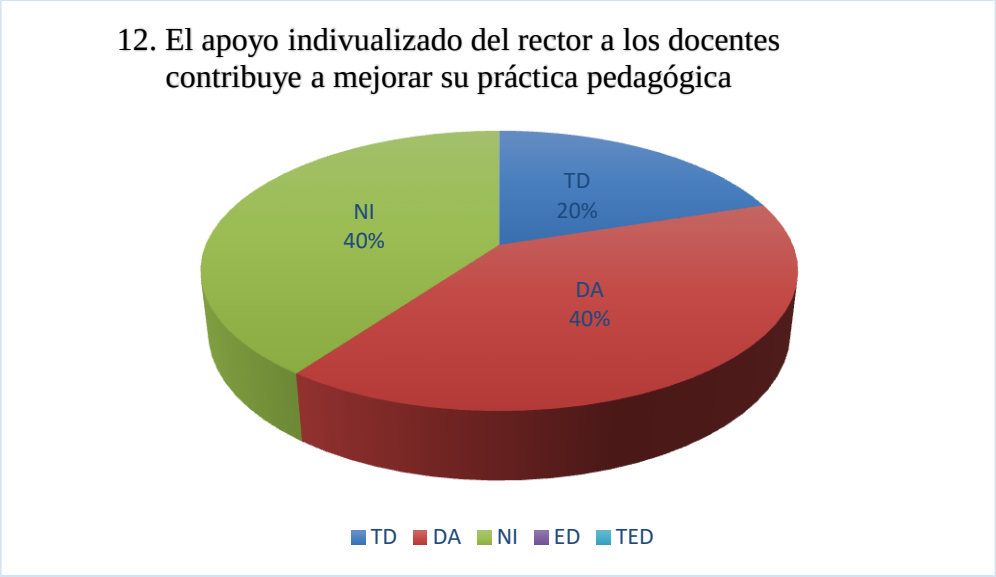


Figura 20. Dimensión: Desarrollo Profesional. Indicador: Apoyo Individualizado. Ítem 12
Fuente: Elaboración propia (2023)

El resultado obtenido en el análisis de este ítem 12, revela una tendencia positiva hacia la percepción de los encuestados que el apoyo individualizado a los docentes tiene un impacto significativo en la mejora de su práctica pedagógica. Es alentador observar que un 60% de los encuestados (Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo) respaldan esta afirmación. Esta respuesta refleja un aspecto significativo cuando el ambiente institucional se convierte en un escenario de apoyo, colaboración y motivación para que todos los docentes participen en programas de estímulos al conocimiento pedagógico como bandera de impacto educativa ofrece oportunidades de desarrollo profesional para ponerlas en práctica en la misma escuela a través de experiencias innovadoras, trascendentes y apropiadas en el referido constructivo de la calidad en cuanto a la optimización de los métodos de enseñanza.

En el mismo orden de análisis, se explica que la ausencia de respuestas en las opciones: ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, puede interpretarse de manera positiva. Esto podría indicar que los encuestados no identificaron en ese momento razones para dudar o rechazar la influencia del apoyo individualizado del rector en la mejora de la práctica pedagógica. Sin embargo, se debe considerar que la falta de respuestas en estas alternativas también podría ser resultado de una falta de diversidad en las percepciones

conjuntas, lo que refleja a su vez, la necesidad de una exploración profunda acerca de esta situación sensible de la realidad.

En concreto, estos resultados sugieren que el apoyo individualizado por parte del rector o de los directores institucionales es altamente valorado en términos de su impacto y significación de un liderazgo que busca activar en su acompañamiento individualizado al docente, la mejora de la práctica pedagógica. Por lo tanto, se trata de una apropiación muy particular de su función supervisora dentro de lo cual se ha de hacer énfasis para establecer canales efectivos de comunicación y retroalimentación según se disponga la dedicación planificada del tiempo, recursos y motivación en el hacer orientador y clínico, a fin de abordar las necesidades y desafíos específicos de cada docente.

En este sentido, al trasladar los razonamientos de Lambrecht *et al.* (2019)s sobre un factor de interés en el liderazgo educativo se activa la idea de ese acompañamiento individualizado en términos de la planificación en la cual se concretan los objetivos y metas de la cooperación con otros líderes escolares a fin de alcanzar ámbitos de acción integrales y productivos desde la manifestación de experiencias teóricas-prácticas en la escuela, con la provisión de estructuras técnicas, tecnológicas, humanas, sociales y culturales que trascienden en la calidad.

El fragmento citado subraya que el comportamiento del líder educativo en el marco de su apoyo planificado en el marco del acompañamiento individualizado, se debe destacar como un elemento clave al identificar los factores críticos que están limitan la cooperación y colaboración con otros líderes escolares para lograr objetivos más amplios y productivos. En este sentido, la planificación en la cual se concretan las actividades y metas vinculadas a la supervisión, ayuda y conversaciones seguidas en la realidad de la escuela, debe estar correspondida con una estrategia bien definida que involucre a los otros, para que se lleve a efecto el impacto en todo el sistema educativo. La colaboración entre líderes escolares no sólo puede traer beneficios internos a una escuela en particular, sino también puede extender su influencia a nivel más amplio, abarcando áreas integrales de acción en el sistema educativo. A continuación, la tabla 24 y la figura 21.

Tabla 24. *El directivo ha de participar con la comunidad educativa en la toma de decisiones*

Proposición 13 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	2	13
	De acuerdo (DA)	7	47
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	4	27
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	2	13

Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

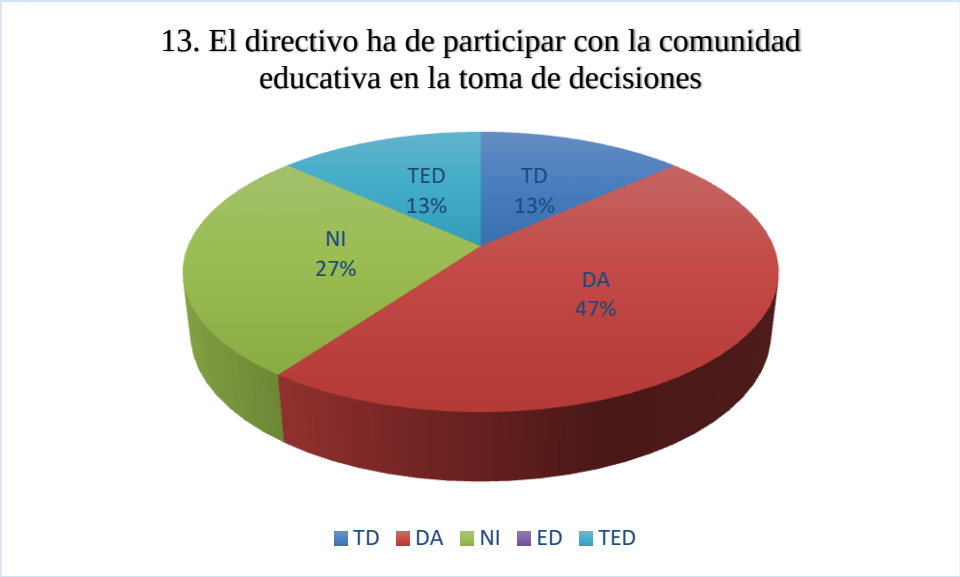


Figura 21. Dimensión: Estrategias de Gestión. Indicador: Participación de la Comunidad Educativa. Ítem 13
Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados muestran una distribución interesante en las respuestas de los encuestados. Así, el 47% de los mismos están de acuerdo que el directivo debe participar en la toma de decisiones junto con la comunidad educativa. Además, el 27% optó por la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que sugiere cierta ambigüedad o indecisión en algunas de las opiniones recabadas en este ítem. Es importante destacar que no hubo respuestas en la alternativa: en desacuerdo, lo que pudiera dejar ver que, la mayoría de los encuestados resaltan la participación del rector/directivo en la toma de decisiones como algo positivo o, al menos, no negativo. Sin embargo, un 13% de los encuestados seleccionó la opción totalmente de acuerdo y otro 13% seleccionó totalmente en desacuerdo, lo que sugiere una división de opiniones con cierta tendencia de equilibrio.

En este sentido, este tipo de distribución en las respuestas manifestadas en el cuestionario, podría reflejar diferentes perspectivas sobre la participación del directivo en la toma de decisiones. Los que están totalmente de acuerdo, pueden creer que, dadas las condiciones ideales de comunicación, acercamiento humano y social en términos de la escucha atenta a los diversos

planteamientos para buscar soluciones a los problemas de la realidad escolar es un marco distintivo de inclusión en la gestión compartida. Por otro lado, aquellos encuestados que están totalmente en desacuerdo, pueden mantenerse en sus contribuciones reales con la escuela, de manera aislada, fragmentada o presentarse más bien, como una interferencia en la autonomía de la comunidad educativa y en su lugar, se infiere que mantienen la capacidad de tomar decisiones independientes.

De acuerdo con Ahmed (2013) la educación es una actividad en colaboración, que debe ser compartida entre los distintos actores sociales para dar cabida a la multiplicidad de ideas, ayudas, cooperación, lo cual se implica con el hacer integral que da cabida a la participación de la comunidad, por lo tanto; la educación no puede lograr sus objetivos sin este recorrido de voces, materiales y acciones que fortalecen el cumplimiento de las metas curriculares entre todos en el marco de compromisos sociales, sin los cuales no puede avanzar la educación ni la sociedad y en consecuencia, no puede pensarse en el desarrollo de las comunidades.

El autor citado anteriormente, reflexiona sobre el hecho que la educación no es simplemente un proceso de instrucción, sino más bien una empresa colaborativa que exige la cooperación de diversos actores sociales, lo que otorga importancia a la participación de la comunidad en el proceso educativo, a fin de enriquecer y fortalecer la efectividad de los objetivos curriculares, a través del compromiso y contribución de todos los involucrados. A continuación, la tabla 25 y la figura 22.

Tabla 25 *Las estrategias participativas con la comunidad educativa mejoran la gestión institucional.*

Proposición 14 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	8	54
	De acuerdo (DA)	2	13
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	5	33
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

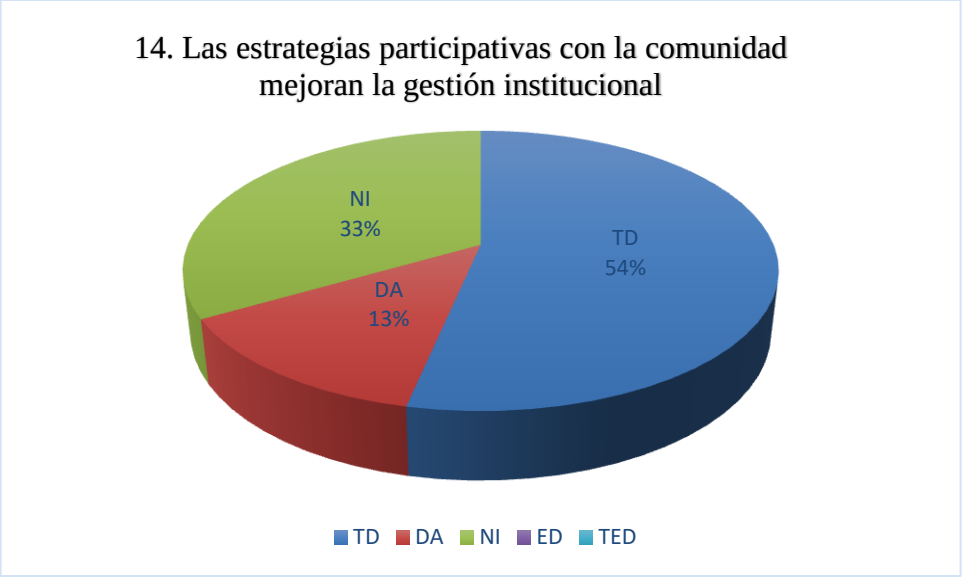


Figura 22. Dimensión: Estrategias de Gestión. Indicador: Participación de la Comunidad Educativa. Ítem 14
Fuente: Elaboración propia (2023)

En el contexto de los resultados obtenidos en la dimensión: estrategias de gestión, en el indicador: participación de la comunidad educativa (Ítem 14) se refleja una perspectiva clave en la administración escolar. En este sentido, los datos proporcionan una comprensión detallada sobre la situación planteada, ya que la mayoría de los encuestados (54%) están totalmente de acuerdo en que las estrategias participativas involucradas con la comunidad, tienen un impacto positivo en la gestión institucional.

Esto subraya la relevancia de la colaboración y el compromiso de todos los actores en la toma de decisiones y la implementación de políticas escolares. Además, un 33% ni está de acuerdo ni en desacuerdo, lo que podría indicar que hay espacio para mejorar la comprensión y la implementación de estrategias participativas en ciertos segmentos de la comunidad. Es alentador observar que ningún encuestado se encuentra en desacuerdo, lo que sugiere que la idea de la participación comunitaria en la gestión institucional es generalmente bien aceptada. Estos resultados subrayan la importancia de continuar promoviendo la participación activa de la comunidad educativa en la planificación y toma de decisiones, ya que esta colaboración parece ser un punto de apoyo al liderazgo en la mejora de la gestión educativa.

Al respecto, la investigación de Shibuya (2020) complementa la situación manifestada en los resultados obtenidos y descritos anteriormente ya que, la respuesta transformadora en los escenarios de participación de la comunidad educativa fomentadas por el liderazgo ético, representa la perspectiva medular que se interpreta como un hecho que posibilita el desarrollo educativo porque incentiva a lograr un sentido de pertinencia contributivo de manera eficaz al cambio social mediante el empoderamiento de los actores del hecho pedagógico a fin de comprender de manera holística el rol que cada uno desempeña en la responsabilidad como fuerza social, económica y/o políticas.

El párrafo anterior refuerza la idea que el liderazgo ético institucional, al promover la participación activa de la comunidad educativa, desencadena una transformación significativa en el entorno educativo. Esta perspectiva, enraizada en la ética, no sólo impulsa el desarrollo escolar, sino que también cultiva un sentido de pertenencia y contribución en los actores involucrados. A través del empoderamiento comunitario, este tipo de liderazgo promueve una comprensión profunda y holística de los roles individuales en la responsabilidad colectiva para lograr cambios acordes con los requerimientos actuales. A continuación, la tabla 26 y la figura 23.

Tabla 26. *En su institución se evidencia una comunicación efectiva*

Proposición 15 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	7	47
	De acuerdo (DA)	8	53
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	0	0
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

Figura 23. Dimensión: Estrategias de Gestión. Indicador: Comunicación. Ítem 15
Fuente: Elaboración propia (2023)

El ítem 15, perteneciente al indicador: comunicación en la dimensión: estrategias de gestión, evalúa la percepción de la muestra sobre la efectividad de la comunicación en la institución. Los resultados indican una clara tendencia positiva, con un 47% de los encuestados seleccionando la opción: totalmente de acuerdo y el 53% eligiendo de acuerdo. Este patrón indica que la mayoría de los sujetos perciben la comunicación en la institución como efectiva. La ausencia de respuestas en las alternativas: ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, sugiere que los encuestados generalmente concuerda en la eficacia de la comunicación como líderes éticos.

La comunicación efectiva en una institución educativa es esencial para una gestión exitosa y en el logro de objetivos educativos de una manera fluida. Esta percepción positiva que se manifestó en los resultados, refleja una cultura de transparencia, apertura y colaboración en la institución. La comunicación eficaz puede fortalecer la relación entre los diferentes actores educativos, mejorar la coordinación de actividades y ayudar en la resolución de problemas. Sin embargo, es importante analizar más profundamente las prácticas y canales de comunicación utilizados por los rectores/directivos para asegurarse que sean inclusivos y adecuados para todos los miembros de la comunidad educativa.

En este orden de ideas, se argumenta este análisis de los resultados de acuerdo con Bakar y Connaughton (2023) para quienes el liderazgo ético enfatiza la promoción del comportamiento transparente a través de la comunicación bidireccional con los seguidores; de manera que, el líder trata al personal de manera justa, gestionando activamente moralidad. Agregan además los citados autores que en este contexto se explican aquellos comportamientos que hacen énfasis en la ciudadanía organizacional, en aspectos que demuestran elementos significativos de una comunicación de liderazgo ético, cargado de confiabilidad adecuada, validez y capacidad de generalización en toda la institución. A continuación, la tabla 27 y la figura 24.

Tabla 28 *Se requiere renovar la práctica pedagógica en la gestión institucional para adaptarse a las necesidades cambiantes en el entorno educativo*

Proposición 16 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	2	13
	De acuerdo (DA)	7	47
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	4	27
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	2	13
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

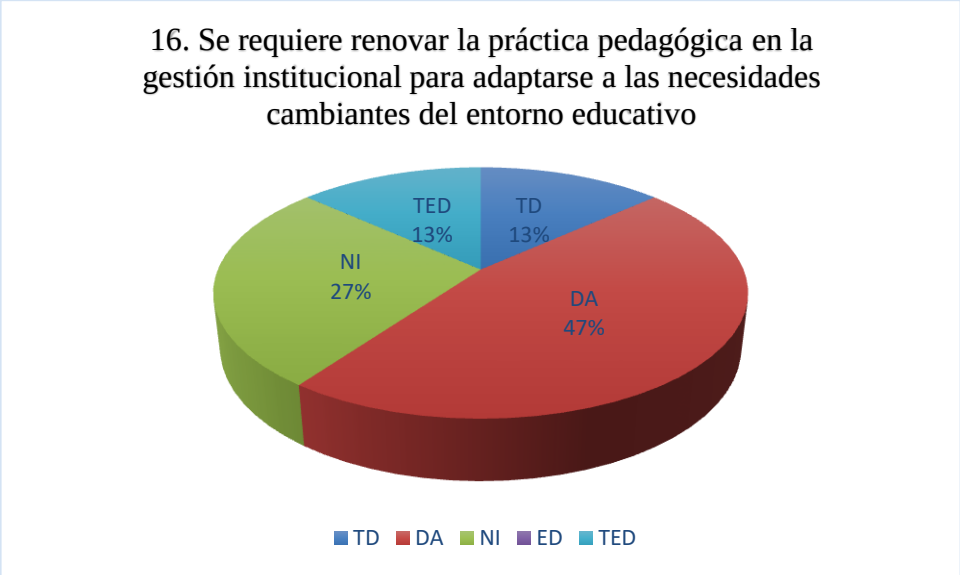


Figura 24. Dimensión: Estrategias de Gestión. Indicador: Promoción de la Innovación Pedagógica. Ítem 16
Fuente: Elaboración propia (2023)

En el contexto de la dimensión: estrategias de gestión y en relación con el indicador: promoción de la innovación pedagógica, es relevante destacar que el ítem 16 planteado aborda la perspectiva de la renovación de la práctica pedagógica en la gestión institucional para adaptarse a las cambiantes necesidades del entorno educativo. Los resultados obtenidos de la evaluación mediante la escala de Likert, reflejan una diversidad de opiniones por parte de los rectores y directores encuestados.

Así, un 13% de los participantes se mostraron totalmente de acuerdo con la afirmación, un significativo 47% estuvo de acuerdo. Además, un 20% se situó en la categoría de ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que podría indicar cierta neutralidad o ambigüedad en la percepción. Es interesante notar que ningún participante se posicionó en la categoría de en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esta distribución sugiere que la mayoría de los encuestados reconocen la necesidad de adaptar las prácticas pedagógicas a un entorno educativo en evolución, aunque también muestra una proporción notable de indecisión.

Estos resultados pueden reflejar diversas perspectivas en cuanto a la implementación y aceptación de cambios pedagógicos en las instituciones educativas, lo que da cabida para la reflexión entre todos los actores del hecho pedagógico que lideran desde sus propias áreas de influencia socioeducativa un marco ético de acciones recurrentes desde la existencia de factores que influyen en la comprensión y abordaje de la innovación en sus actividades. Para una interpretación más profunda, podría ser beneficioso considerar entrevistas adicionales con los rectores/directores para explorar con mayor detalle sus percepciones y posibles barreras en relación con la promoción de la innovación pedagógica en la gestión educativa.

En términos argumentativos Liu *et al*. (2023) indagaron acerca de aplicación de un modelo de mediación moderada de los procesos que vinculan al liderazgo ético principal y las comunidades de aprendizaje profesional, con la responsabilidad del docente como mediador y su participación en la toma de decisiones escolares. Los resultados aportados en dicho estudio, revelaron efectos directos e indirectos significativos del liderazgo ético debido a que esa intervención decisoria de los profesores moderó los efectos de este tipo de líder, fortaleciendo las acciones y procesos d transparencia en la administración de los recursos y las decisiones escolares.

El estudio realizado por Liu *et al.* (2023) profundiza en el papel del liderazgo ético y la participación de los docentes en las comunidades de aprendizaje profesional, estableciendo una

conexión crucial entre estos factores y la toma de decisiones escolares, lo que se interpreta como un elemento medular para potenciar los efectos positivos del rector/director en la gestión escolar, por lo tanto, se advierte sobre la necesidad de fomentar la participación activa de los educadores en el proceso de toma de decisiones como parte integral de la mejora continua del sistema educativo. A continuación, la tabla 28 y la figura 25.

Tabla 28. *La disposición de tecnologías en la institución fomenta su uso entre el personal docente*

Proposición 17 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	5	33
	De acuerdo (DA)	6	40
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	4	27
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

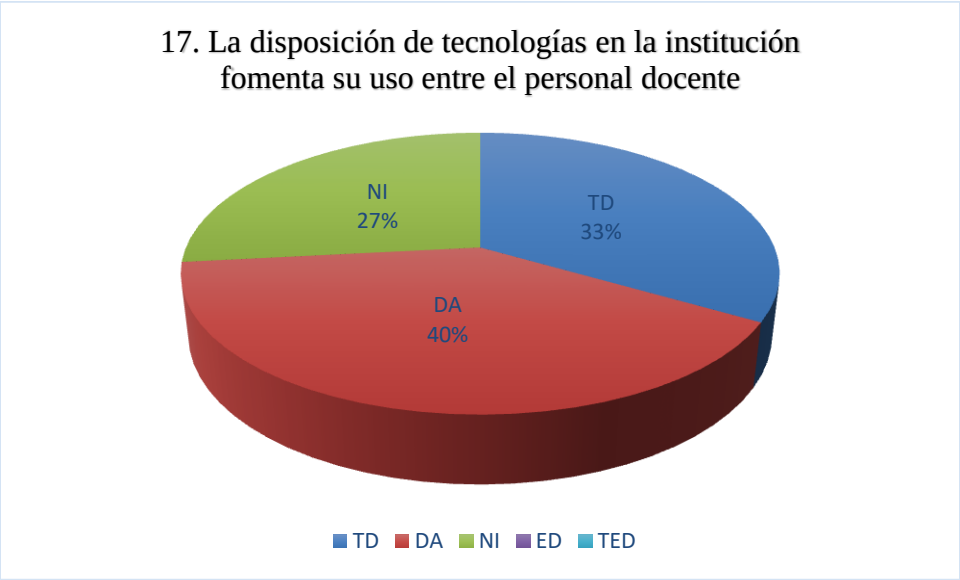


Figura 25. Dimensión: Metodologías Innovadoras. Indicador: Uso de Tecnologías Educativas. Ítem 17
Fuente: Elaboración propia (2023)

En el contexto del estudio titulado liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores de un distrito escolar ecuatoriano: una visión teórica integral, se abordó la dimensión: metodologías innovadoras, específicamente en el indicador relacionado con el uso de tecnologías educativas,

evaluado a través del Ítem 17 en la escala de Likert. Los resultados reflejan una percepción variada entre los rectores/directores en relación con la disposición de tecnologías en la institución y su fomento entre el personal docente.

Aunque se observa un porcentaje significativo de respuestas en los niveles de totalmente de acuerdo y "d acuerdo, también se registra una proporción considerable en la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este rango de respuestas sugiere una necesidad de análisis más detenido sobre cómo se está implementando y promoviendo el uso de tecnologías educativas en la institución. La ausencia de respuestas en las opciones: en desacuerdo y totalmente en desacuerdo podría indicar que la mayoría de los rectores/directores encuentran algún grado de concordancia en la disposición de utilidad que representa el uso de tecnologías en la institución.

Sin embargo, la variabilidad en las respuestas podría señalar la importancia de una mayor claridad en la estrategia de implementación y el apoyo indispensable en los procesos activadores de nuevas estrategias, enfoques de aprendizaje y situaciones educativas de mayor impacto hacia los cambios requeridos en la educación para seguir nuevos estilos de liderazgo éticos proporcionado escenarios evolucionados acordes con las realidades globalizadas para maximizar el impacto en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este resultado, podría inspirar futuras acciones desde el liderazgo ético a fin de buscar la efectividad de la integración de tecnologías en el entorno educativo, así como en el hecho de proporcionar programas de capacitación, recursos, equipos y orientación más sólida para los docentes en relación con su uso.

El estudio realizado por Ahmed *et al*. (2020) examina cómo el liderazgo ético, enraizado en la teoría del intercambio social, se relaciona con el comportamiento laboral innovador del personal en un entorno institucional. El enfoque se centra en cómo los líderes pueden crear condiciones propicias en la institución que promuevan tanto el crecimiento personal como profesional, conduciendo a un ambiente de trabajo más próspero y actitudes positivas hacia el desempeño.

Este planteamiento podría aplicarse al contexto del estudio actual, especialmente en la mediación directa de los rectores/directores. Su papel en la promoción de actitudes y estados psicológicos favorables entre los docentes podría ser un factor clave en la sensibilización hacia la tecnología educativa. Además, el liderazgo ético podría ser fundamental para fomentar la creatividad y la implementación de nuevas ideas, permitiendo a los docentes abrazar plenamente

las capacidades de la tecnología educativa en beneficio del aprendizaje y la enseñanza. A continuación, la tabla 29 y la figura 26.

Tabla 29. *El compromiso del rector con la utilización de las tecnologías educativas es una prioridad actualmente*

Proposición 18 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	9	60
	De acuerdo (DA)	2	14
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	2	13
	En desacuerdo (ED)	2	13
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

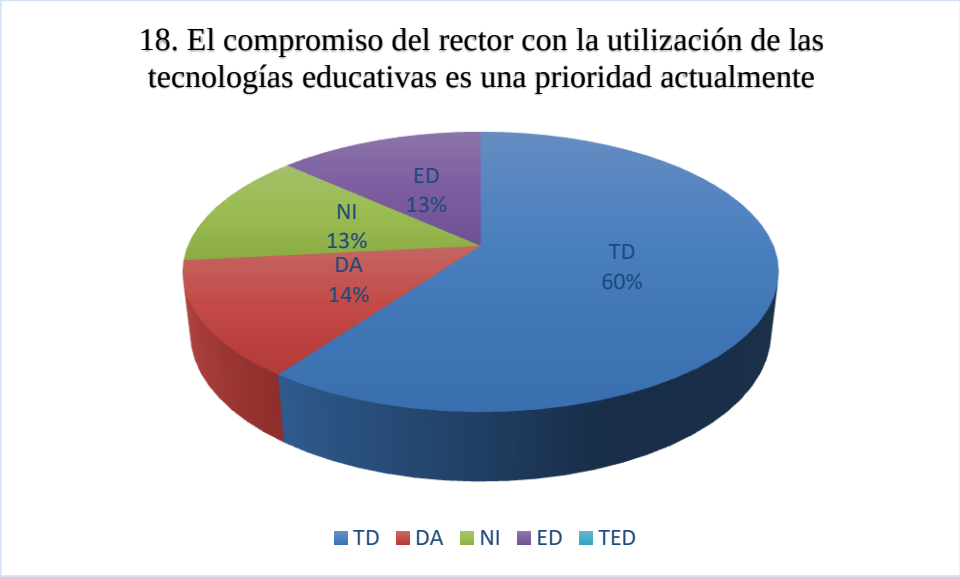


Figura 26. Dimensión: Metodologías Innovadoras. Indicador: Uso de Tecnologías Educativas. Ítem 18
Fuente: Elaboración propia (2023)

La situación observada en la tabla 29 y en la figura 26, da cuenta de los resultados del cuestionario aplicado a los rectores/directores del estudio relacionado con el liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores de un distrito escolar ecuatoriano: una visión teórica integral, en cuanto al análisis del ítem 18 bajo la dimensión de metodologías innovadoras, centrado en el indicador: uso de tecnologías educativas, donde se refleja un conjunto diverso de percepciones entre la muestra. Es alentador observar que el 60% de los participantes expresaron estar

totalmente de acuerdo con la idea que el compromiso del rector/director con la utilización de tecnologías educativas es una prioridad actual.

Esto sugiere una conciencia creciente sobre la importancia de la tecnología en la educación y la disposición de los líderes a abrazar esta evolución. Sin embargo, es necesario tener en cuenta el 13% de respuestas en desacuerdo y el 13% que se encuentra neutral en esta cuestión. En efecto, estos resultados pueden interpretarse en varios contextos. El alto porcentaje de total acuerdo refleja una actitud positiva hacia la integración de la dinámica tecnológica al proceso educativo, lo que sugiere una disposición para abordar el cambio y la innovación en la gestión educativa.

Sin embargo, la presencia de respuestas en desacuerdo y neutrales indica que aún existen desafíos o preocupaciones en relación con la implementación efectiva de tecnologías educativas. Es importante profundizar acerca de las razones por las cuales esta parte de la muestra seleccionó estas alternativas en desfase con el significado que representan las tecnologías educativas para el avance y desarrollo de los objetivos curriculares en la actualidad, se debe indagar a profundidad las razones subyacentes de la desaprobación y la neutralidad, y considerar cómo abordar cualquier problema potencial para garantizar que el liderazgo ético también se traduzca en una adopción efectiva de las metodologías innovadoras en la educación.

En palabras de Ullah y Mirla (2021) el liderazgo es la clave para fomentar un comportamiento laboral innovador entre el personal, de manera que el estilo y la ética en el desempeño ejercen su impacto en el papel mediador del capital humano y el capital social. En este marco de entendimiento el liderazgo ético influye positivamente en el desempeño innovador. Como consecuencia esta perspectiva atrae cambios tangibles en la institución con la creación de conocimiento a través del cual se difunde la creación de propuestas y alternativas para la resolución de problemas educativos, implementando las ideas renovadoras de la práctica pedagógica sobre productos, servicios, procedimientos o estrategias tangibles.

El planteamiento de los mencionados autores, resalta la importancia del liderazgo en el fomento de un comportamiento laboral innovador en el ámbito educativo. Su enfoque en la intersección entre el estilo de liderazgo, la ética, su impacto en el capital humano y social es pertinente con el eje de necesarias transformaciones arraigadas a los valores y principios de la educación que tienen el poder de influir positivamente en el ambiente escolar desde las actitudes sensibles del profesorado y en general de la comunidad educativa. Estos escenarios, se traducen

de manera proyectiva hacia los cambios significativos en la institución, ya que la promoción de la innovación no sólo mejora la calidad de la educación, sino que contribuye con la generación de nuevas ideas y enfoques para abordar los desafíos educativos. A continuación, la tabla 30 y la figura 27.

Tabla 30 *El rector debe participar en redes profesionales relacionadas con la educación*

Proposición 19 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	3	20
	De acuerdo (DA)	5	34
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	2	13
	En desacuerdo (ED)	5	33
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

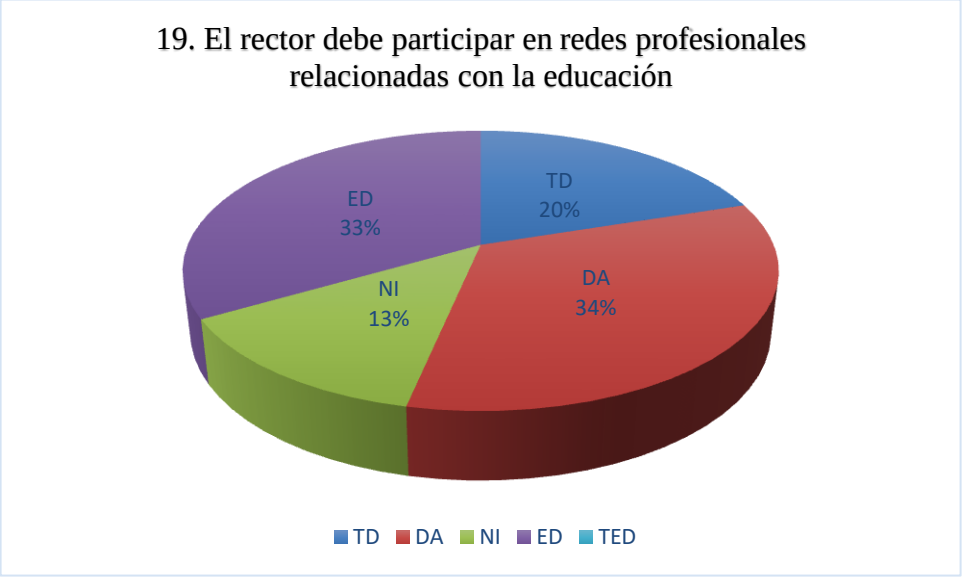


Figura 27. Dimensión: Metodologías Innovadoras. Indicador: Participación Activa en Redes Profesionales. Ítem 19
Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados obtenidos en este estudio sobre el liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores de un distrito escolar ecuatoriano: una visión teórica integral, con la aplicación del cuestionario, es relevante analizar según lo planteado en el ítem 19, relacionado con la participación activa en redes profesionales por parte de los rectores. Los resultados muestran que un 54% de la muestra (Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo) reconocen la importancia que los

rectores/directores participen en redes profesionales relacionadas con la educación. Esto podría reflejar una valoración positiva de colaboración e intercambio de conocimientos, prácticas administrativas y diversidad de experiencias educativas en la dirección institucional en un entorno educativo más amplio.

Sin embargo, es interesante notar que un 33% de la muestra se posiciona en la alternativa: en desacuerdo, lo que podría indicar cierta reticencia o limitaciones en cuanto a la percepción de utilidad de estas redes. Esto sugiere además que, aunque existe reconocimiento del significado de esta situación de dominio como líder ético, podría ser necesario abordar posibles obstáculos epistemológicos, inquietudes, limitaciones y expectativas para fomentar una mayor participación activa en estas redes profesionales. En el marco del estudio, este resultado apunta hacia la necesidad de una mayor promoción que incentive a estos profesionales en el intercambio de vivencias como una práctica ética y enriquecedora en la gestión institucional.

La reflexión presentada encuentra respaldo en las investigaciones de Zheng *et al*. (2021), quienes destacan el papel crucial de la internalización de valores éticos y la identidad de integridad en el contexto del liderazgo ético, al configurar al rector/director como un mediador vital para forjar relaciones positivas con otros líderes y su personal. La asunción y promoción de estos valores éticos por parte de los líderes, no sólo influye en su comportamiento, sino también tiene un impacto directo en la actitud y el enfoque ético de sus seguidores.

Esta dinámica genera un efecto de cascada, donde los seguidores adoptan y reflejan los valores éticos y las responsabilidades innovadoras que sus líderes encarnan. Como resultado, este proceso contribuye a mejorar la implementación de diversas fuentes, diseños y estrategias que conforman el panorama de la gestión. En consonancia con este estudio actual sobre el liderazgo ético en la gestión educativa de rectores, las conclusiones ofrecidas en Zheng *et al*. (2021), refuerzan la idea que la internalización de valores éticos no solamente es ideal para moldear la cultura organizativa, sino la influencia en el rol crucial para la propagación de actitudes y prácticas éticas a lo largo de la institución educativa. A continuación, la tabla 31 y la figura 28.

Tabla 31. *El enfoque basado en proyectos activa el desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje efectivas*

Proposición 20 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	7	47
	De acuerdo (DA)	2	13
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	3	20
	En desacuerdo (ED)	3	20

	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

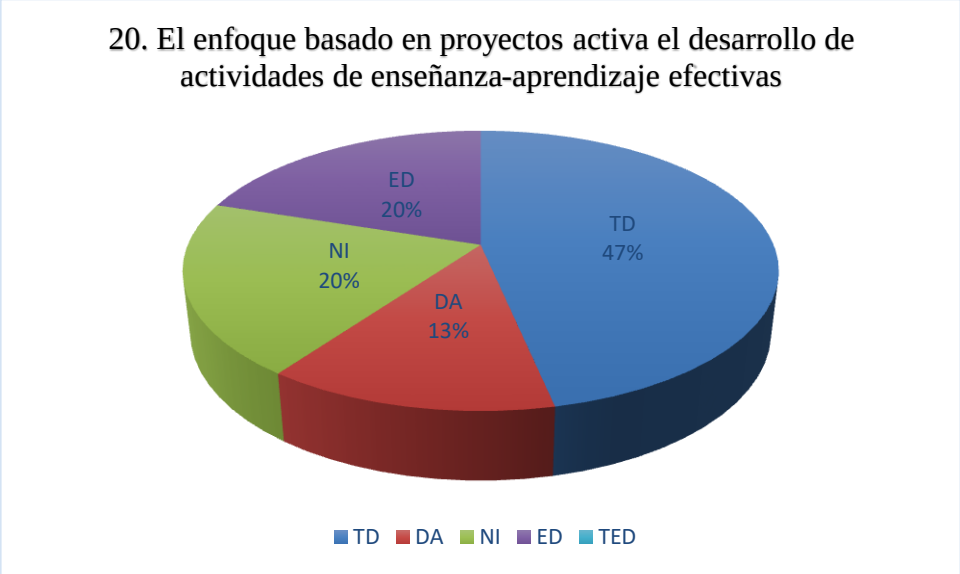


Figura 28. Dimensión: Metodologías Innovadoras. Indicador: Enfoque Basado en Proyectos. Ítem 20
Fuente: Elaboración propia (2023)

Estos resultados respaldan la noción que adoptar metodologías innovadoras como esta condición del enfoque basado en proyectos, puede efectivamente activar un entorno efectivo en la gestión del líder escolar. Así, el alto porcentaje de respuestas en la categoría totalmente de acuerdo, sugiere que existe una conciencia entre los rectores/directores sobre la eficacia del mismo en la promoción del aprendizaje y la participación de los actores del hecho pedagógico.

Sin embargo, es interesante observar que un pequeño porcentaje de respuestas en la alternativa: en desacuerdo podría indicar la presencia de preocupaciones, expectativas e incluso algunos desafíos frente a las incertidumbres que suelen presentarse en la dinámica educativa percibida en la implementación de proyectos creados en su conjunto, según las necesidades y requerimientos educativos. Esto podría requerir un análisis más detenido para comprender las ideas que subyacen en el pensamiento y en la acción de quienes están detrás de estas respuestas al abordar posibles obstáculos en la aplicación de este enfoque basado en proyectos.

De acuerdo con Caín y Cocco (2013) el aprendizaje basado en proyectos es un escenario apropiado para que la capacidad del liderazgo puede tener una profunda influencia en el ámbito

escolar y de esta forma se van creando la fortaleza en los aprendizajes de los futuros líderes. Por lo tanto, este tipo de situación se ha promocionado durante mucho tiempo como un excelente método para mejorar las habilidades blandas como la comunicación, el crecimiento individual, el aprendizaje permanente y el trabajo en equipo.

El enfoque basado en proyectos en la gestión educativa representa un cambio desde el modelo jerárquico tradicional de liderazgo, el cual está obsoleto, lo que significa que se deben compartir las actividades y procesos entre los distintos actores educativos que conforman un equipo multidisciplinarios con el fin de crear proyectos exitosos compartidos desde las responsabilidades y compromiso que se suman a las capacidades del líder con la introducción de nuevas habilidades. A continuación, la tabla 32 y la figura 29.

Tabla 32. *Realizar un seguimiento sistemático de las actividades posibilita ajustar la dirección hacia la consecución de los resultados esperados*

Proposición 21 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	6	40
	De acuerdo (DA)	6	40
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	1	7
	En desacuerdo (ED)	2	13
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

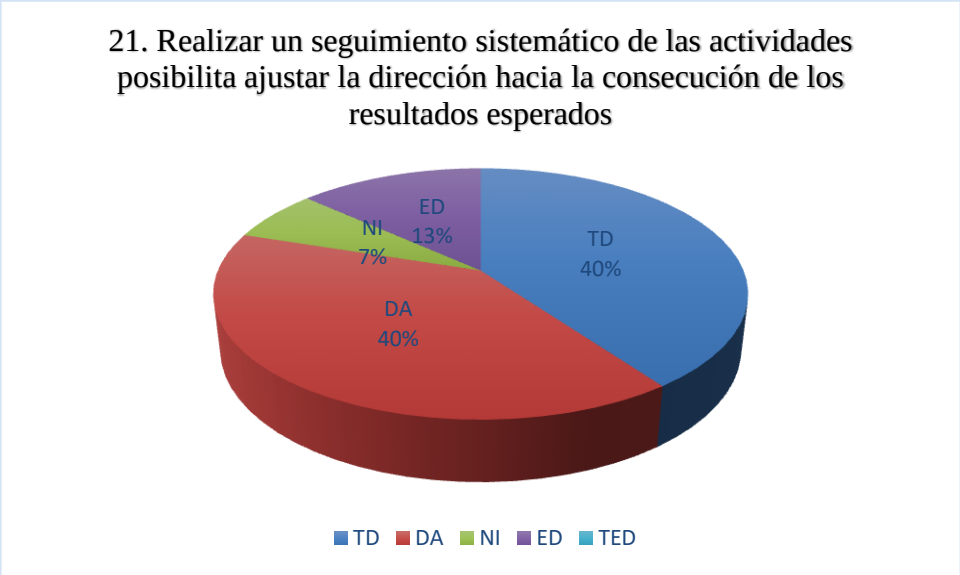


Figura 29. Dimensión: Orientación Hacia la Mejora Continua. Indicador: Seguimiento de las Actividades. Ítem 21
Fuente: Elaboración propia (2023)

La dimensión: orientación hacia la mejora continua, se implica a todos los eventos que se han de alcanzar a través del liderazgo ético en la gestión educativa, ya que implica la responsabilidad de los rectores/directores en la garantía que las actividades se realicen de manera efectiva ajustadas según sea necesario para lograr los objetivos planteados. Los resultados obtenidos en el ítem 21, donde el 80% de la muestra están de acuerdo con la importancia de realizar un seguimiento sistemático de las actividades, reflejan un claro reconocimiento por parte de los rectores/directores de la relevancia de esta práctica.

Desde una perspectiva de liderazgo ético, el seguimiento sistemático de las actividades se alinea con valores como la responsabilidad y la transparencia. Al monitorear de cerca las actividades, los líderes demuestran su compromiso con la mejora continua y la rendición de cuentas. Esta práctica también puede ser vista como una manifestación de confianza en la comunidad educativa, ya que implica que el liderazgo está dispuesto a reconocer errores y hacer ajustes en función de la retroalimentación recibida. Además, el seguimiento efectivo de las actividades puede influir en la toma de decisiones éticas. Al tener una comprensión precisa de cómo se están llevando a cabo las actividades, los líderes pueden tomar decisiones informadas que beneficien a la comunidad escolar en general. Esto refleja una consideración ética hacia el impacto de los procesos con todas las partes involucradas.

El análisis del planteamiento de Yurkofsky *et al*. (2020) respecto a la orientación hacia la mejora continua en el contexto institucional revela una comprensión profunda acerca de cómo este proceso se traduce en prácticas concretas para lograr un cambio efectivo en las escuelas y sistemas educativos. La referencia a los compromisos compartidos resalta la importancia de involucrar a todos los actores relevantes en el proceso de mejora, incluidos los líderes educativos, docentes, estudiantes y la comunidad en general. Esto refleja una visión ética y participativa del liderazgo, donde la toma de decisiones se basa en el diálogo y la colaboración.

La mención de tratamientos participativos subraya la idea que la mejora continua no es una tarea individual, sino un esfuerzo colectivo que requiere la contribución activa de múltiples partes interesadas. Además, la necesidad de capacitar a profesionales para asumir un papel activo en la investigación de nuevas estrategias y enfoques que reflejen un enfoque basado en la

formación continua además del desarrollo profesional. Este escenario adquiere interés en el liderazgo ético, que se preocupa por el crecimiento y el aprendizaje constante de todos los involucrados en el proceso educativo. A continuación, la tabla 33 y la figura 30.

Tabla 33. *La promoción de la mejora continua se logra mediante la toma de decisiones compartidas en cuanto a la planificación curricular*

Proposición 22 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	8	53
	De acuerdo (DA)	7	47
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	0	0
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

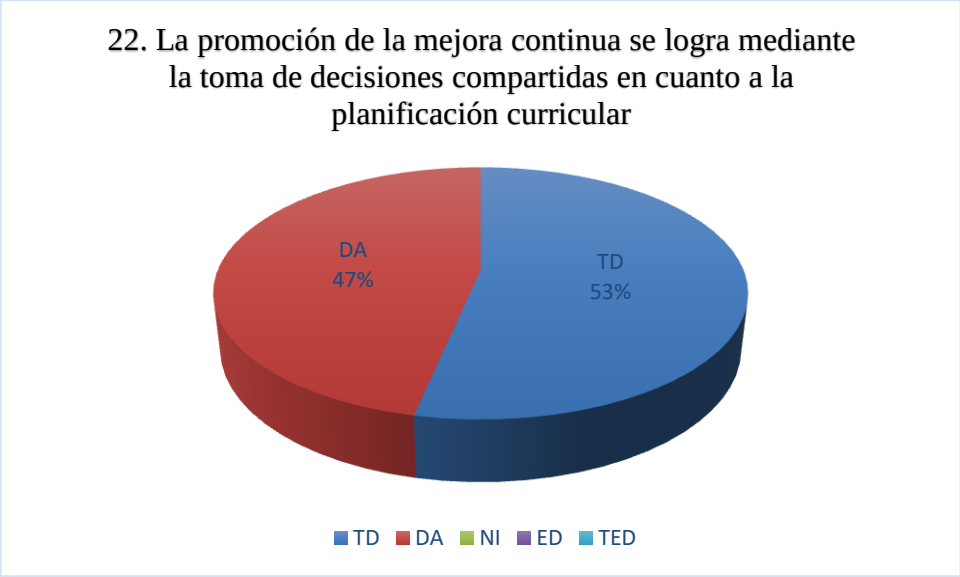


Figura 30. Dimensión: Orientación Hacia la Mejora Continua. Indicador: Participación en la Toma de Decisiones. Ítem 22
Fuente: Elaboración propia (2023)

La promoción de la mejora continua en la gestión educativa en la práctica y dirección del liderazgo ético es innegable para implementar una atmósfera transparente y efectiva en cada una de las acciones del comportamiento humano organizacional. La participación en la toma de decisiones compartidas, como se plantea en el ítem 22, refleja un enfoque ético en el liderazgo, donde se reconoce la importancia de involucrar a todos los actores socioeducativos para dar

cabida a los objetivos cumplidos de manera clara y eficientes con el uso de los recursos disponibles. Este escenario incluye principalmente las prácticas de compromiso moralmente establecidos en la misión y visión institucional, la inclusión de los docentes, el personal administrativo y la comunidad educativa en general. Estos resultados reflejan una actitud positiva hacia la colaboración y la participación en la toma de decisiones, lo que es coherente con los principios del liderazgo ético.

Asimismo, este enfoque no sólo fomenta una mayor diversidad de ideas y perspectivas, sino que también empodera a los miembros del equipo educativo en el contexto apropiado de decisiones éticas, para el beneficio mutuo y el bienestar de todos los involucrados, guiando el proceso de mejora continua hacia una dirección que refleje los valores y metas compartidos. El liderazgo ético se extiende igualmente al hecho de saber manejar las diferencias de opinión en cuanto al abordaje de los desafíos. Los líderes éticos escuchan, valoran las voces de los demás, buscan soluciones que reflejen una consideración equitativa de las necesidades de todos, generando caminos de construcción socioeducativa en un entorno más inclusivo y colaborativo, lo que finalmente impacta positivamente en la calidad de la educación y en el logro de resultados educativos significativos.

Es por ello, que el argumento presentado por Arar *et al.* (2022) resalta la interrelación entre el liderazgo ético y la toma de decisiones en el contexto educativo. Los dilemas éticos son una realidad inherente a cualquier organización y las instituciones escolares no son una excepción. Las decisiones que los líderes educativos toman tienen una dimensión ética significativa, ya que no sólo afectan la gestión interna de la escuela, sino también a los estudiantes, docentes y toda la comunidad educativa. Es esencial considerar que las decisiones éticas en la educación no son abstractas; están arraigadas en valores personales y culturales, por lo tanto, influyen en la percepción de la integridad y los valores morales de la institución. La capacidad de los líderes para abordar estos dilemas éticos de manera transparente, justa y equitativa, es esencial para promover una cultura organizacional ética y fomentar la confianza en la comunidad escolar.

En este contexto, el liderazgo ético lleva de trasfondo la acción de tomar decisiones correctas desde un punto de vista moral, al abordar los dilemas éticos de manera reflexiva y considerada. Los líderes educativos deben ser capaces de enfrentar los desafíos éticos con sensibilidad y empatía, al considerar las posibles consecuencias que ello traería a todos los involucrados. Además, el comportamiento moral y ético de los miembros de la escuela también

juega un rol medular en este proceso, ya que contribuyen al clima ético general de la institución. La relación entre liderazgo ético y mejora continua en la toma de decisiones es bidireccional; al ejercerlo proporciona una base sólida en las acciones y procesos de mejora continua en la educación, reflexión constante y la adaptación de buenas prácticas educativas que impulsan mayor sensibilidad en el comportamiento humano. A continuación, la tabla 34 y la figura 31.

Tabla 34. *La búsqueda de nuevas estrategias y enfoques contribuyen a potenciar la innovación pedagógica*

Proposición 23 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	10	67
	De acuerdo (DA)	5	33
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	0	0
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

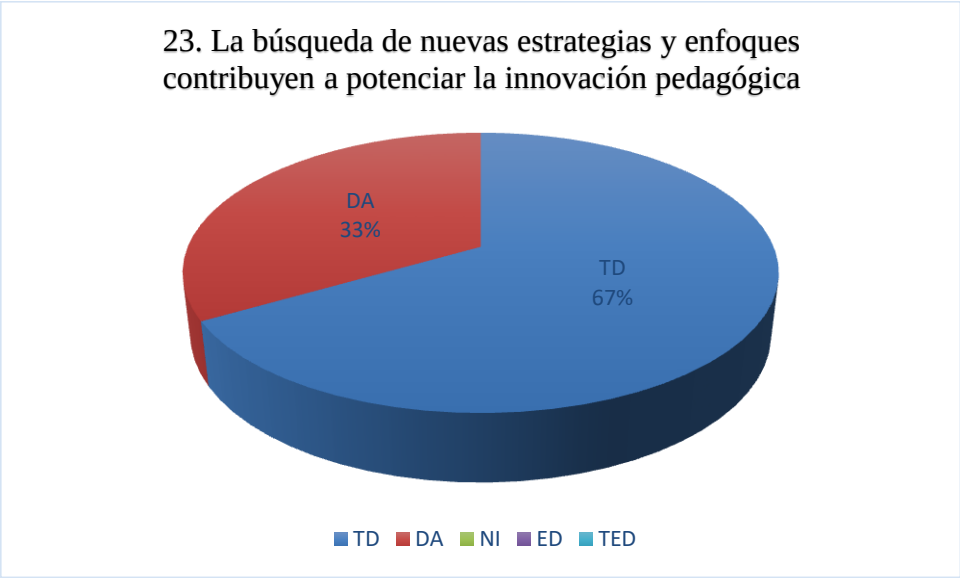


Figura 31. Dimensión: Orientación Hacia la Mejora Continua. Indicador: Innovación Pedagógica. Ítem 23
Fuente: Elaboración propia (2023)

El resultado obtenido en este ítem 23, refleja apoyo hacia la idea de la búsqueda constante de nuevas estrategias y enfoques para impulsar la innovación pedagógica en el entorno educativo. Así, al sumar las alternativas: totalmente de acuerdo y de acuerdo con la proporción del 100% de los casos, representa un hallazgo consistente con la literatura existente sobre

liderazgo ético en la gestión educativa, que enfatiza la importancia de un enfoque continuo en el fomento de un ambiente de aprendizaje dinámico y actualizado. En este contexto, el liderazgo ético desempeña uno de sus principios vitales al ofrecer dirección en la promoción de la excelencia académica, al explorar nuevos métodos y enfoques que puedan mejorar la calidad de la educación. Los líderes éticos son modelos a seguir para su equipo, al demostrar su interés en la innovación y la adaptación constante en respuesta acertadas a las cambiantes necesidades educativas y sociales.

Este enfoque en la mejora continua y la innovación pedagógica también tiene el potencial de involucrar a toda la comunidad educativa, incluidos los docentes, los estudiantes y los padres, en un esfuerzo colectivo por impulsar la calidad educativa. Los líderes éticos en la gestión educativa pueden facilitar este proceso al fomentar un ambiente donde se valoren y se implementen nuevas ideas, y donde la colaboración y el aprendizaje mutuo sean promovidos activamente.

Ahora bien, el análisis propuesto por Eisenbeiss (2012) sobre los puntos críticos en el liderazgo ético resalta una perspectiva esencial en la gestión educativa. Estos puntos críticos, como indica el autor, se basan en un enfoque integrador que considera un conjunto de principios morales generales, entre los cuales está la confianza, que desempeña un papel fundamental en el liderazgo ético y en la construcción de relaciones sólidas entre los líderes y los seguidores, en función de mejorar las relaciones interpersonales, además del impacto directo en las actitudes y comportamientos de los miembros de la institución. Cuando los líderes demuestran un alto nivel de integridad ética en sus acciones y decisiones, generan una sensación de seguridad y credibilidad entre sus seguidores. Esto, a su vez, puede fomentar una mayor colaboración, compromiso y dedicación en la comunidad educativa. A continuación, la tabla 35 y la figura 32.

Tabla 35. *El directivo ha de estar siempre innovando en su desempeño para motivar al personal a seguir sus prácticas*

Proposición 24 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	11	73
	De acuerdo (DA)	3	20
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	1	7
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

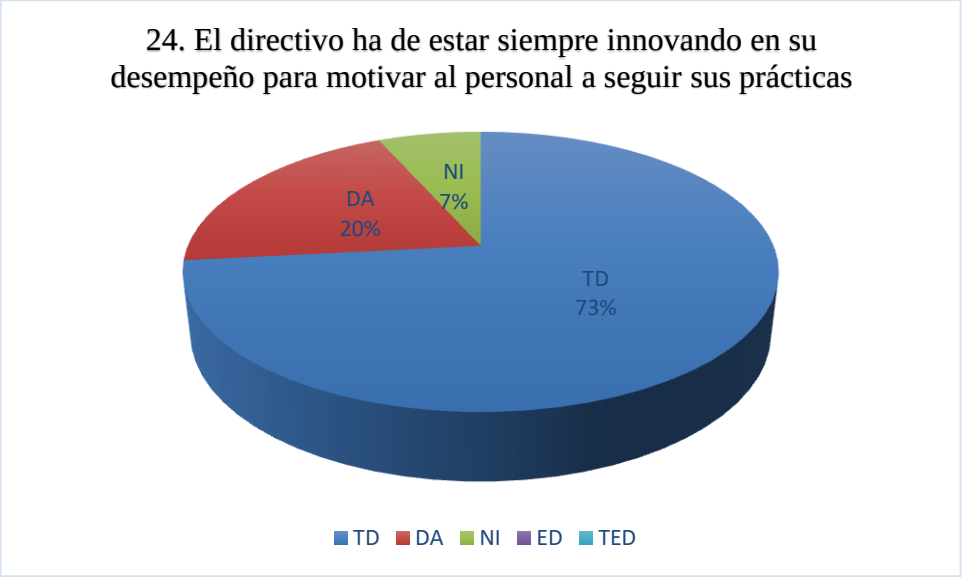


Figura 32. Dimensión: Orientación Hacia la Mejora Continua. Indicador: Innovación Pedagógica. Ítem 24
Fuente: Elaboración propia (2023)

El ítem 24 del cuestionario aplicado refleja la importancia de la innovación pedagógica como parte integral del liderazgo ético en la gestión educativa. Los resultados obtenidos muestran la mayoría (73%) está totalmente de acuerdo con la afirmación que el líder debe estar constantemente innovando en su desempeño para motivar al personal a seguir sus prácticas, mientras que un 20% está de acuerdo y sólo un 7% se encuentra en su selección adecuada en la alternativa: ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este patrón de respuestas destaca la percepción positiva hacia el papel activo de la innovación en el liderazgo educativo, lo cual tiene su punto de apoyo en las consideraciones de la mejora continua em las prácticas educativas, con el fin de cultivar un entorno que valore y promueva el aprendizaje constante y la adaptación a las necesidades cambiantes.

Desde una perspectiva ética, el liderazgo que abraza la innovación pedagógica demuestra un compromiso con la excelencia y el progreso en la educación. Cuando los directivos lideran con un enfoque innovador, transmiten el mensaje significativo de asumir el cambio necesario y beneficioso para el desarrollo de la institución y el crecimiento profesional de los docentes. Además, al demostrar un interés activo en la mejora de las prácticas pedagógicas, los líderes

éticos pueden inspirar y motivar a su personal a seguir su ejemplo, así como les invita a buscar nuevas formas de abordar los desafíos educativos.

Al respecto, Geropoulos y Tsioumis (2022) resaltan la importancia del liderazgo ético en la identificación de prácticas que atiendan a grupos socialmente vulnerables. En su perspectiva, esta forma de liderazgo no sólo se enfoca en reconocer estas prácticas, sino que también busca implementar acciones de apoyo educativo dentro de la estructura educativa existente. Además, hacen hincapié en la necesidad de colaboración efectiva, ya que esto contribuye positivamente a la administración ética y permite abordar los desafíos actuales en el funcionamiento y mejora escolar. En esencia, destacan cómo el liderazgo ético se convierte en un motor de cambio que aborda problemas reales en la educación, promueve un entorno más inclusivo y mejorado para todos los involucrados.

Ahora bien, en el contexto del estudio sobre liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores de un distrito escolar ecuatoriano, los planteamientos de Geropoulos y Tsioumis (2022) enfatizan la relevancia de un liderazgo ético que no sólo se limite a los aspectos morales, sino que también se traduce en acciones concretas para mejorar la educación y atender las necesidades de los grupos más vulnerables.

Dado que este estudio busca diagnosticar el modelo de liderazgo implementado por los rectores del Circuito Salinas del Distrito de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en el proceso de gestión directiva y acompañamiento pedagógico, al considerar los niveles de conocimiento, comprensión y aplicación de principios éticos, las ideas de los mencionados autores encajan en el análisis de la dimensión de orientación hacia la mejora continua.

Así, las características del liderazgo ético son congruentes con la necesidad de adaptación constante y búsqueda de innovación pedagógica que sugieren los resultados del ítem 24. En este sentido, el compromiso del líder educativo para mejorar de manera continua y para apoyar efectivamente a grupos en situación de vulnerabilidad podría actuar como un catalizador para la innovación pedagógica en la institución. A continuación, la tabla 36 y la figura 33.

Tabla 36. *Las decisiones éticas son un punto fundamental en la gestión escolar de un directivo*

Proposición 25 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	7	47
	De acuerdo (DA)	8	53
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	0	0
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0

Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

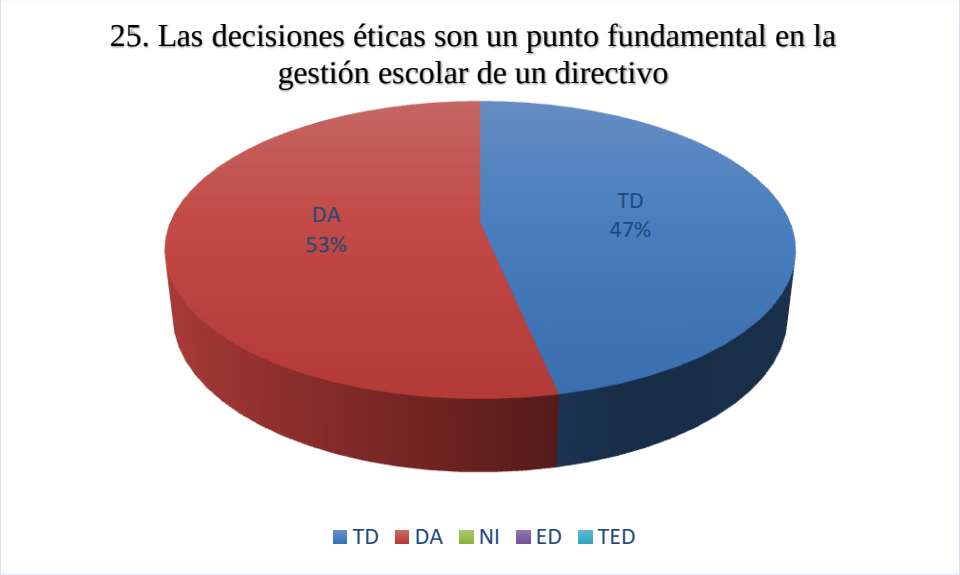


Figura 33. Dimensión: Dilemas Éticos. Indicador: Decisiones Éticas. Ítem 25
Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados obtenidos en este ítem 25, reflejan una clara percepción de los participantes sobre la importancia de las decisiones éticas en la gestión directiva. Esta afirmación se alinea con la noción ampliamente reconocida que el liderazgo ético en la gestión educativa desencadena un impacto significativo en la toma de decisiones dentro de un entorno escolar. La alta proporción de respuestas en las alternativas: de acuerdo y totalmente de acuerdo, sugiere que los rectores/directivos reconocen el valor fundamental de acertar su postura ética.

Esta percepción probablemente se basa en la comprensión que cuando surgen desavenencias, ideas contrapuestas sobre alguna dinámica y escenarios de confrontación en el cuadro moral de actuaciones comunes, las decisiones éticas no sólo afectan la integridad de la institución, sino que también influyen en el desarrollo y el bienestar de los estudiantes, el personal docente y la comunidad en general. Además, estas respuestas pueden indicar una mayor conciencia sobre el impacto social y cultural que puede tener una gestión educativa basada en la ética. En este sentido, es relevante que los directivos estén bien preparados, sensibles y

espiritualmente definidos en sus comportamientos dentro y fuera de la institución a fin de ser reconocidos en este escenario como moralmente sólidos en sus orientaciones educativas.

En este contexto, las reflexiones de Bolken Ballangrud y Aas (2022) subraya la complejidad que enfrentan los directores en la gestión de diversos dilemas éticos en los entornos educativos, particularmente en relación con las comunidades de aprendizaje profesional en contextos desafiantes. La importancia de esta realidad radica en la necesidad urgente de abrazar enfoques de liderazgo fundamentados en valores éticos sólidos. La inclusividad ética, la colaboración pedagógica y el liderazgo democrático emergen como elementos cruciales en estos esfuerzos.

En este sentido, el liderazgo ético no sólo se trata de mantener una moralidad personal, sino de adoptar estrategias que promuevan la mejora continua de la educación moral y cívica. Estas estrategias no solamente tienen el potencial de fortalecer la autoconciencia del individuo, sino también de fomentar una mayor conciencia comunitaria en el contexto educativo. En última instancia, el abrazo de estas prácticas éticas podría llevar a la creación de entornos escolares más inclusivos, colaborativos y socialmente responsables. A continuación, la tabla 37 y la figura 34.

Tabla 37. *La exigencia de valores arraigados del rector es necesario para decidir frente a la complejidad de dilemas desencadenados en el entorno educativo*

Proposición 26 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	11	73
	De acuerdo (DA)	3	20
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	0	0
	En desacuerdo (ED)	1	7
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

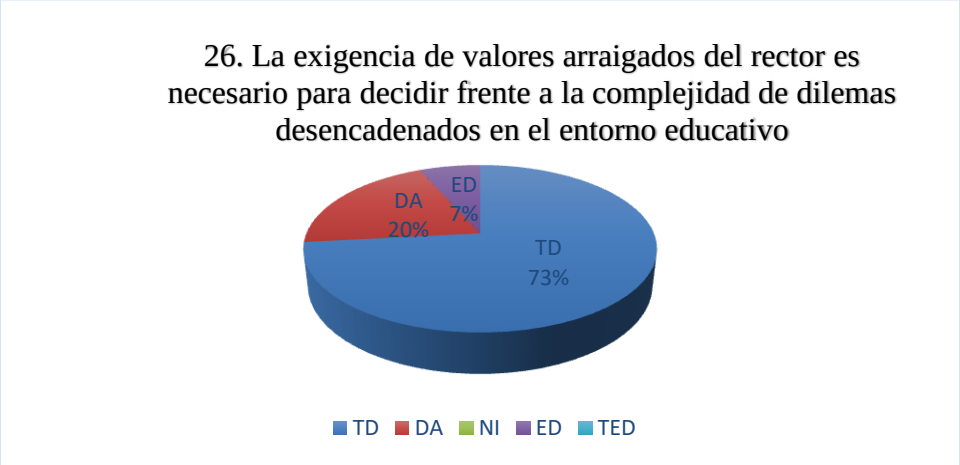


Figura 34. Dimensión: Dilemas Éticos. Indicador: Decisiones Éticas. Ítem 26
Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados reflejados en este ítem 26, demuestran una clara percepción de la muestra acerca del liderazgo ético en la toma de decisiones. Así, la alta proporción de respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo, indica que los participantes reconocen la necesidad que los líderes educativos posean valores sólidos arraigados en sus formas de actuar y pensar, debido a sus funciones representativas institucionales de la administración y dirección como guía en la resolución de dilemas complejos que pueden surgir en el contexto educativo.

Asimismo, la baja presencia de respuestas en las alternativas: en desacuerdo sugiere que hay un consenso generalizado en la comunidad de rectores sobre este foco medular del proceso orientador hacia sus seguidores con la demostración de modelos apegados a los valores humanos, sociales y profesionales como cimientos para tomar decisiones éticas efectivas y apropiadas en situaciones difíciles. Esta percepción respalda las teorías que se asocian con el liderazgo ético cuando indican que esta condición, no sólo influye en la gestión diaria, sino también juega un rol central al abordar dilemas éticos que entorpecen una cultura ética en las instituciones educativas.

Así la investigación de Gocen (2021) respalda los valores y atributos del liderazgo ético en términos de la honestidad, respeto, equidad, justicia, flexibilidad, religiosidad y la responsabilidad, articulados dentro de una cultura racional de espíritu de equipo y la capacidad de escucha atenta con sus iguales. Estas actividades, procesos y enfoques de experiencias de liderazgo ético en torno a varios temas, han de contar con atmósferas sensibles, amistosas, equilibradas en el respeto hacia los demás, sus derechos y reconocimiento de los actos éticos.

El razonamiento del autor citado anteriormente, se centra en resaltar la importancia y los atributos fundamentales del liderazgo ético en el ámbito educativo, destacando valores esenciales como cualidades cruciales de un líder ético. La mención de una cultura racional de trabajo en equipo refuerza la idea que el liderazgo ético, además de las decisiones individuales, también debe fomentar un ambiente colaborativo donde todos los miembros se sientan respetados y escuchados. La referencia a atmósferas sensibles, amistosas y equilibradas, enfatiza el interés de crear un entorno respetuoso y ético en el cual se promueva el reconocimiento de las actividades en un marco de justicia. En conjunto, este razonamiento subraya cómo los valores y atributos del

liderazgo ético son esenciales para crear una cultura organizativa ética al promover relaciones efectivas en la comunidad educativa. A continuación, la tabla 38 y la figura 35.

Tabla 38. *Es esencial que el rector tenga la capacidad de gestionar ambientes éticos en su institución educativa*

Proposición 27 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	9	60
	De acuerdo (DA)	2	13
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	4	27
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0
	Total	15	100,0

Elaboración propia (2023)

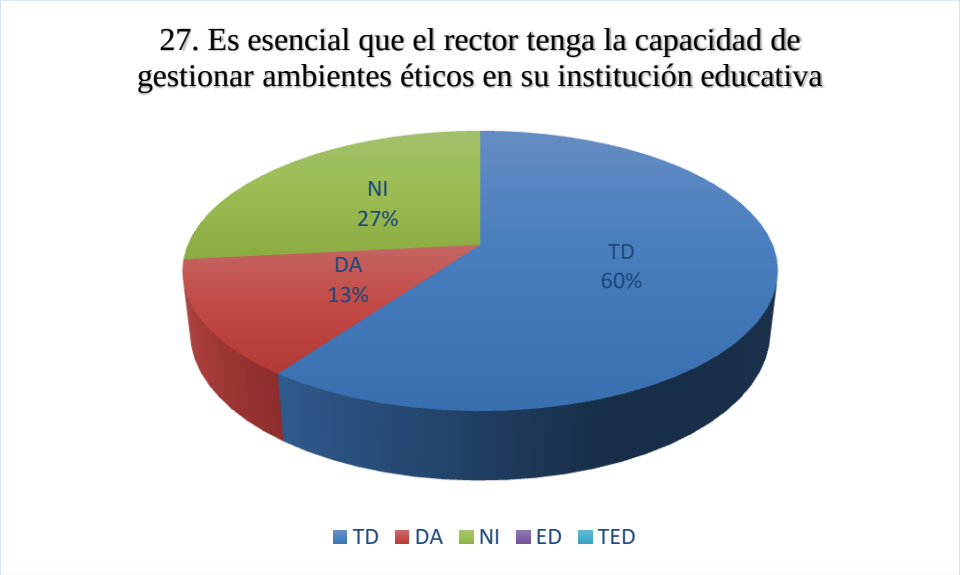


Figura 35. Dimensión: Dilemas Éticos. Indicador: Fomento de Ambientes Éticos. Ítem 27.
Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados obtenidos en relación con el ítem 27, que aborda el fomento de ambientes éticos por parte del rector en la institución educativa, reflejan una percepción mayoritariamente positiva entre los rectores/directores. El 73% de los encuestados (Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo) concuerda con el aspecto esencial de tener la capacidad de gestionar en el escenario de situaciones relacionadas con la ética. Este resultado da un paso adelante para que la misma

comunidad educativa reconozca esta cualidad del líder en la creación y promoción de entornos éticos dentro de la institución.

La capacidad del rector para fomentar ambientes éticos es un elemento crítico en la gestión educativa, ya que estos contextos cargados de emotividad y comportamiento humano deben ser promovidos desde la integridad social en los miembros de la comunidad escolar, a fin de establecer las bases para la confianza y el respeto mutuo. El liderazgo ético en este contexto implica establecer normas y valores éticos claros, así como comunicar y modelar activamente la dinámica de las interacciones y decisiones en un orden que contribuya a minimizar esquemas contrarios a las buenas costumbres, en tanto se reduzcan incidencias de dilemas éticos al promover una cultura de transparencia y responsabilidad.

A ello se agrega lo planteado por Berges-Puyo (2022) en cuanto a reconocer el hecho que la implementación del liderazgo ético puede conducir a una mayor satisfacción laboral, mayor compromiso emocional y así evitar que los miembros de la institución se desgasten, al crear ambientes positivos que conlleven repercusiones éticas en la educación a través de una perspectiva unificadora. Por lo tanto, el argumento presentado por el mencionado autor, enfatiza la importancia de la implementación del liderazgo ético en las instituciones educativas.

En este sentido, al reconocer que el liderazgo ético tiene un impacto en las decisiones, también genera ambientes de bienestar general de los miembros de la institución, al subrayar el compromiso emocional de los individuos. La idea de crear ambientes positivos a través del liderazgo ético, es posible para alcanzar la mejora de la ética en las escuelas como modelo para las futuras generaciones, además de ayudar a la prevención del agotamiento y el desgaste entre los miembros de la comunidad educativa. Esta perspectiva unificadora resalta escenarios ideales que se han de conseguir en las diversas experiencias pedagógicas en un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento, beneficiando a toda la comunidad educativa y promoviendo una educación de calidad en todos los niveles. A continuación, la tabla 39 y la figura 36.

Tabla 39. *Es rector promueve ambientes tolerantes para abordar temas moralmente controversiales en la comunidad educativa*

Proposición 28 del Cuestionario		Frecuencia	Porcentaje (%)
Escala	Totalmente de acuerdo (TD)	12	80
	De acuerdo (DA)	3	20
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NI)	0	0
	En desacuerdo (ED)	0	0
	Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0

Total	15	100,0

Fuente: Elaboración propia (2023)

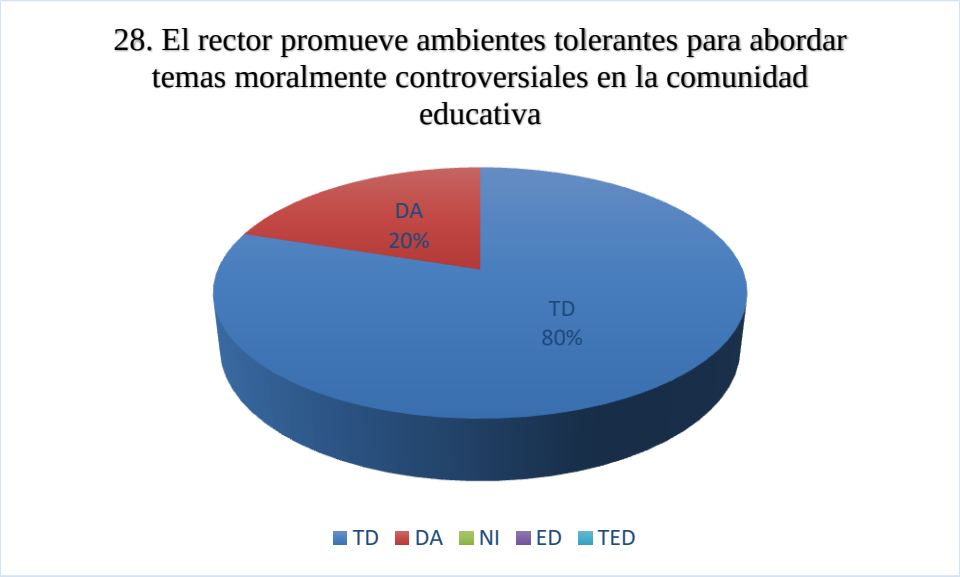


Figura 36. Dimensión: Dilemas Éticos. Indicador: Fomento de Ambientes Éticos. Ítem 28.
Fuente: Elaboración propia (2023)

El ítem 28 del cuestionario, que aborda el fomento de ambientes éticos por parte del rector para abordar temas moralmente controversiales en la comunidad educativa, revela resultados significativos. En este sentido, el 80% de los encuestados seleccionaron la alternativa: totalmente de acuerdo, mientras que el 20% de los mismos manifestaron su preferencia electiva en la opción: de acuerdo. De allí que, claramente se destaca el reconocimiento por parte de la muestra acerca de la influencia positiva del liderazgo ético en la creación de ambientes tolerantes y abiertos para discutir cuestiones morales sensibles.

Estos resultados resuenan con la perspectiva del rol educativo al cual hacen mención Sakall et al. (2022), quienes destacan la importancia de promover una visión unificadora del liderazgo ético en el escenario de la tolerancia a fin de promover la cultura de paz y la aceptación del otro para el bienestar y la gestión de la diversidad. Por lo tanto, el líder institucional no debe centrarse solamente en el entorno físico, sino también en el entorno virtual a través de las distintas herramientas digitales que aceleran la información, el conocimiento y los valores hacia el

componente comunitario, con la manifestación de normas sociales y reglas adecuadas de comportamientos mediante la creación de contenidos y entornos de aprendizaje sobre los valores universales.

De manera que, la disposición de los rectores/directores hacia el fomento de ambientes éticos tolerantes y de respeto refuerza el sentido de las prácticas administrativas y de gestión que se van sembrando en el ideal de comportamientos dentro de una cultura que significan y abrazan al ser humano en todas sus dimensiones sensibles a pesar de encontrar nudos críticos en la representatividad de hechos del colectivo social en el marco de asimilar aspectos y situaciones hacia temas éticamente desafiantes para contribuir con la mayor participación y compromiso de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones, lo que a su vez, puede fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la institución.

Ahora bien, en líneas generales el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el contexto del estudio sobre el liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores de un distrito escolar ecuatoriano, revelaron patrones significativos que subrayan la práctica que prevalece en cada uno de los elementos considerados del comportamiento, opiniones y prácticas que mayormente se identifican con el interés por promocionar la ética entre los seguidores en la gestión educativa. Sin embargo, todavía se presentan nudos críticos, expectativas y barreras epistemológicas necesarias de profundizar en términos de un mayor impacto ético en los actores del hecho educativo para generar apoyo integral a las iniciativas que sobre esta dinámica se diagnosticó.

En este orden de ideas, los datos más sobresalientes se encuentran en la dimensión: orientación hacia la mejora continua, debido a los altos porcentajes de respuestas positivas en el ítem relacionado con las estrategias de gestión. En efecto, en relación con el ítem 16, que planteó la necesidad de renovar la práctica pedagógica en la gestión institucional para adaptarse a las necesidades cambiantes en el entorno educativo, los resultados reflejaron que el 60% de los encuestados estuvo de acuerdo en diversas formas (totalmente de acuerdo: 13%, de acuerdo: 47%). Esto sugiere que existe un reconocimiento generalizado sobre la importancia de la innovación pedagógica y la adaptación a las cambiantes necesidades educativas. (Ver tabla 40 y la figura 37).

Escala	Dimensión	Ítem	Indicador	Resultados (%)
Totalmente de acuerdo (TD)	Estrategias de Gestión	16	Promoción de la innovación pedagógica	13
De acuerdo (DA)				47
Totalmente de acuerdo (TD)	Orientación hacia la mejora continua	23	Innovación pedagógica	67
De acuerdo (DA)				33
Totalmente de acuerdo (TD)		24		73
De acuerdo (DA)				20
Totalmente de acuerdo (TD)	Dilemas Éticos	26	Decisiones éticas	73
De acuerdo (DA)				20
Totalmente de acuerdo (TD)		27	Fomento de ambientes éticos	60
De acuerdo (DA)				13
Totalmente de acuerdo (TD)		28		80
De acuerdo (DA)				20

Tabla 40. *Resultados destacados*

Fuente: Elaboración propia (2023)

Igualmente, en cuanto a la búsqueda de nuevas estrategias y enfoques para potenciar la innovación pedagógica, en el ítem 23 se obtuvo el 100% de respuestas positivas (totalmente de acuerdo 67% y de acuerdo: 33%). Esto indica un fuerte consenso entre los encuestados sobre la importancia de buscar nuevas estrategias y enfoques para mejorar la innovación pedagógica. Asimismo, en cuanto a la necesidad que el rector /director esté siempre innovando para motivar al personal, se obtuvo en el Ítem 24, que un 93% de respuestas positivas (totalmente de acuerdo 73% + 20%: de acuerdo), aspectos del liderazgo ético que señalan una clara comprensión que los encuestados describen como un hecho que va de la mano con la adaptación constante y el progreso en las prácticas educativas.

Además, en la dimensión de dilemas éticos, los resultados también son significativos. Los altos porcentajes en ítems como la exigencia de valores arraigados del rector para decidir frente a la complejidad de dilemas (Ítem 26, con el 93% de respuestas positivas (totalmente de acuerdo: 73% + 20%: de acuerdo) como también destacan los resultados positivos en cuanto a la capacidad del rector/director para gestionar los conflictos de valores que puedan surgir en su institución educativa. En el Ítem 27, se observó que un significativo 73% de los encuestados se mostraron de acuerdo con esta afirmación (totalmente de acuerdo: 60%, de acuerdo: 13%).

Estos resultados subrayan la importancia percibida de la habilidad del líder educativo para abordar y manejar de manera efectiva situaciones donde los valores puedan entrar en conflicto, lo que sugiere una orientación hacia la promoción de ambientes éticos en la comunidad educativa. Asimismo, en la dimensión de dilemas éticos, específicamente en el ítem 28 relacionado con el hecho de diagnosticar si el rector promueve ambientes tolerantes para abordar temas moralmente controversiales en la comunidad educativa rector que promueve ambientes tolerantes para abordar temas moralmente controversiales, se obtuvo el 100% de los casos (totalmente de acuerdo: 80% + de acuerdo: 20%), por lo que se resalta la importancia del liderazgo ético en la creación de un espacio inclusivo donde se puedan discutir y abordar cuestiones éticas y controversiales de manera respetuosa y abierta con la comunidad. A continuación, la figura 37.

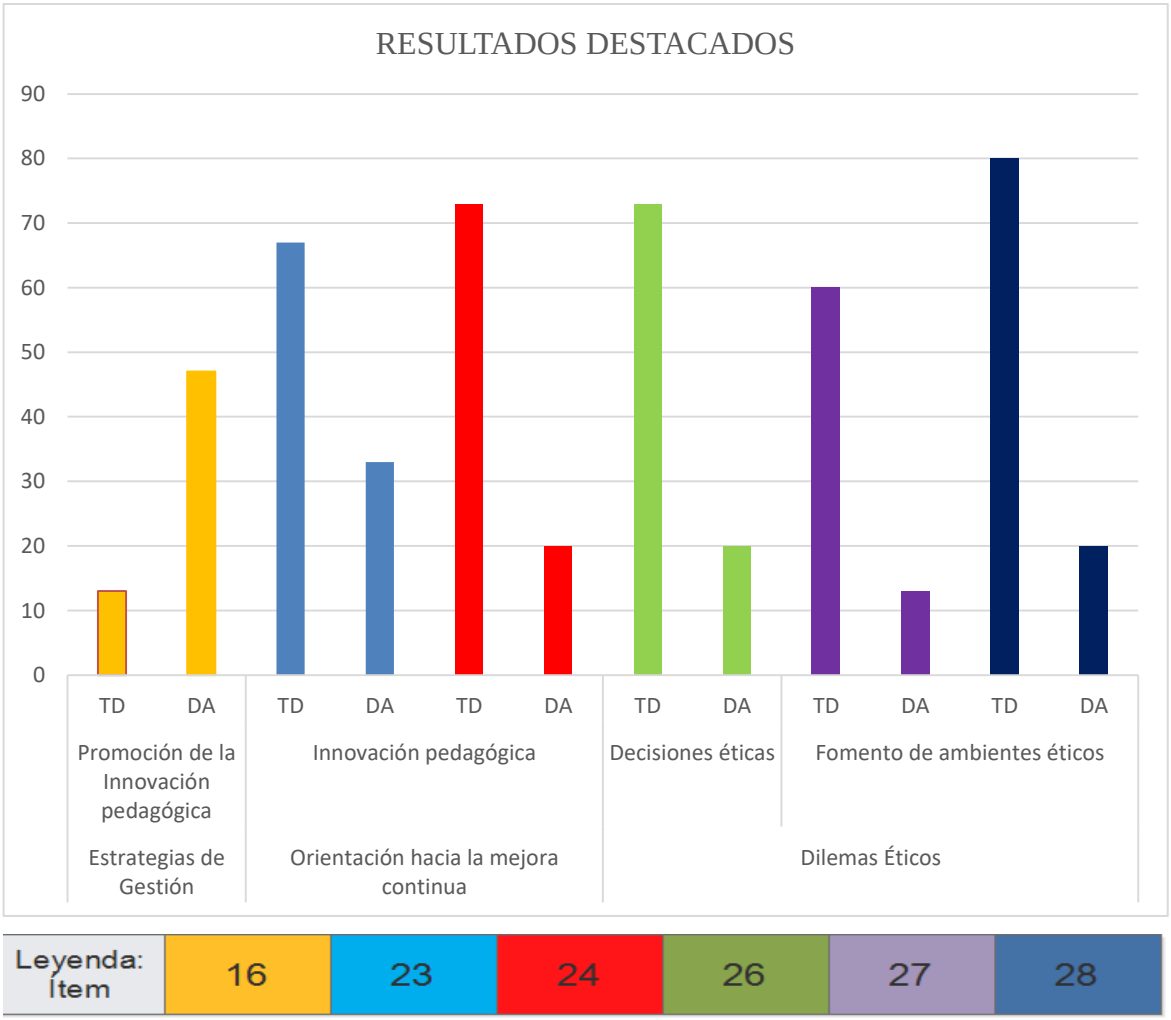


Figura 37. Resultados Destacados. Fuente: Elaboración propia (2023)

Todos estos aspectos que resaltan los resultados en el instrumento aplicado para diagnosticar el modelo de liderazgo implementado por los rectores del Distrito 24D02 de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en el proceso de gestión directiva y acompañamiento pedagógico, al considerar los niveles de conocimiento, comprensión y aplicación de principios éticos, así como determinar los elementos pedagógicos que prevalecen en las prácticas de liderazgo a través del análisis de su impacto en la calidad educativa y describir los eventos y estrategias desarrollados en la gestión educativa para superar los desafíos de la realidad educativa que enfrentan como dilemas éticos en el ejercicio del liderazgo, desencadenan un conjunto de prácticas y enfoques que apoyan la mejora continua, la innovación pedagógica, la toma de decisiones éticas y la creación de ambientes éticos y tolerantes.

Resultados del Enfoque cualitativo

Presentación e interpretación de la información cualitativa

Resultados de la entrevista semiestructurada

A efectos de cumplir con esta parte de la investigación, se muestran en los siguientes cuadros de contenido, la transcripción de las entrevistas y al mismo tiempo, se procede a la categorización y codificación de la información. Para el caso de la categorización, la investigadora creó las categorías iniciales, de acuerdo con el objetivo específico 4: comprender la percepción de los coordinadores de área pedagógica del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, sobre las actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico en el marco del liderazgo ético para la calidad educativa, considerando su influencia en el clima escolar y el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, las categorías iniciadoras del proceso de categorización fueron: calidad educativa y clima escolar como aspectos clave en el desenvolvimiento constructivo del liderazgo ético. En la primera de ellas, además de la condición emergente de nuevos eventos, se identificaron: disposición de los coordinadores del área pedagógica, compromiso con las acciones y prácticas, búsqueda de la excelencia, en conformidad con los indicadores previstos en esta dimensión, en la operacionalización de la variable y en correspondencia con el objetivo

específico 4, que para efectos de su distinción se resaltan en color azul. Dicho proceso, es con el fin de ubicar estas familias de conceptos de manera más rápido en la búsqueda visual para su ordenamiento. De este modo, cada uno de los colores resaltados, no tiene algún significado psicológico.

Por su parte, la categoría: clima escolar, fue valorada en términos de la motivación, bienestar integral, significados y expectativas, además de las subcategorías emergentes, resaltados en color amarillo. En cuanto al proceso de codificación de la información, se tomó en consideración, a efectos de su procedimiento, lo identificado en la figura 8, página 69. Asimismo, para el vaciado de la información, se tuvo previsto el diseño de la tabla 8, página 68, distinguida como el formato utilizado en la transcripción de la entrevista. A los efectos, se inicia este recorrido con la tabla 41, da a continuación.

Tabla 41. *Coordinador de área pedagógica A (CA)*

N°	Descripciones	Categoría	Subcategoría/ Código
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	**¿Cuál es su disposición hacia la mejora continua de la calidad educativa en su institución?** Tener la ideología de erradicar posturas negativas y ampliar la participación en proyectos que sean parte de un porvenir pedagógico institucional, es mi disposición. Por eso me afianzo desde la voluntad para el hacer de mi desempeño con el sistema de mejoras continuas desde la innovación y la colaboración entre los colegas, con el fin de valorar el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad de mantener actualizado el proceso de enseñanza aprendizaje. **¿Cuáles han sido sus experiencias en la implementación de acciones y prácticas éticas que promuevan la mejora de la calidad educativa en su institución?** Las experiencias han sido gratificantes, puesto que en cada accionar se ha visto la respuesta de la comunidad educativa ante alguna modificación de acciones para mejorar la institución educativa. Claro eso depende mucho de las oportunidades y escenarios que como líder educativo estamos dispuestos a valorar, la contribución de los padres-representantes en la condición de dar provecho a la ejecución de los proyectos de interacción escuela-comunidad. **¿Cuáles estrategias acciona usted como coordinador de área pedagógica para fomentar la búsqueda constante de la excelencia en su institución educativa?** Es realmente un compromiso como líder institucional dar el ejemplo y estar consciente que el personal requiere motivación, seguimiento y voluntad para fomentar la optimización de las actividades y procesos; sin embargo,	Liderazgo ético para la Calidad educativa Liderazgo ético para la Calidad educativa Liderazgo ético para la Calidad educativa Liderazgo ético para la Calidad educativa Promoción del líder en	Disposición del coordinador de área pedagógica a la mejora continua, DISCAPMC, CA, L: 3-5 Compromiso con las acciones y prácticas Innovadoras, COMAPINV, CA; L: 6-11 Compromiso con las acciones y prácticas interactivas, COMAPIN, CA; L: 15-22 Búsqueda de la excelencia con el ejemplo, BUSEXEJ, CA, L:26-29

31 32 33 34 35 36	puedo mencionarte que una de las estrategias es flexibilizar el currículo educativo nacional con base a las necesidades de los estudiantes en el alcance efectivo de los aprendizajes. Así también es de provecho en esta institución, trabajar conjuntamente con la comunidad a favor del medio en el cual se encuentra rodeada la institución.	el Clima escolar	Bienestar integral en el trabajo de equipo, BIEINTE, CA, L: 30-35
37 38 39 40 41 42 43 44 45 46	**¿De qué manera monitorea el progreso de su institución en el camino hacia la excelencia educativa?** Más que una supervisión es un acompañamiento pedagógico que se practica en conjunto para derivar espacios de diálogo que conlleven a una franca comunicación en la cual se reconozcan las fortalezas y debilidades de cada uno, a fin de superar los problemas, la disfuncionabilidad posiblemente encontrada en algunas experiencias y permanecer activo en ese diálogo tanto con lo docente, como con los representantes y estudiantes.	Promoción del líder en el Clima escolar	Significados y expectativas dialógicas, SIGEXD, CA, L: 38-45
47 48 49 50 51 52 53	En este sentido, se practican estrategias como la negociación, la comunicación franca y transparente a través de las reuniones periódicas que se mantiene con el personal docente, que supera la condición de solamente presentar los informes y datos estadísticos que indiquen el avance de las acciones aplicadas, sino más bien, encontrar los nudos críticos para poder superar las dificultades en conjunto.	Promoción del líder en el Clima escolar	Bienestar integral a través de la negociación, BIEINTNEG, CA, L: 46-52
54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65	**¿Cómo promueve usted como coordinador de área pedagógica la motivación de los estudiantes, docentes y personal administrativo al crear un ambiente propicio para el aprendizaje?** Una de las acciones principales de motivación es reconocer públicamente los logros personales y profesionales, no solamente de los profesores que me acompañan en el desarrollo curricular en esta institución, sino que además se valoren las acciones de estudiantes que en el ámbito académico, cultural, deportivo se hallan destacados con sus esfuerzos y responsabilidades diarias en el quehacer educativo complementario.	Promoción del líder en el Clima escolar	Motivación a los seguidores por el reconocimiento desempeñado, MOTIVRD, CA, L: 57-64
66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77	**¿De qué manera incluye en su planificación el fomento del bienestar emocional, físico y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo?** En cada planificación independientemente de la asignatura se da prioridad al aspecto socioemocional, trabajando con los estudiantes de tal manera que en ellos encuentren fortalezas, estrategias y espacios de interacción social necesarios para orientar su desarrollo psicosocial desde los deseos fortalecidos de la superación de posibles obstáculos que limiten su desenvolvimiento académico, buscando siempre la seguridad emocional y la armonía que permiten un desarrollo exitoso.	Promoción del líder en el Clima escolar	Significados y expectativas de interacción social, SIGEXIS, CA, L: 68-76
78 79 80 81 82 83 84 85 86	**¿Cuáles son las percepciones, valores y expectativas que los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia, etc.) tienen sobre el ambiente escolar?** La comunidad educativa principalmente, a nivel de padres de familia necesitan ver acciones en el ambiente escolar que sirvan para el avance integral del niño, niña y adolescente, a los efectos de considerar los valores de tolerancia y respeto entre todos que se observen no sólo en la institución	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Compromiso con las acciones y prácticas de respeto y tolerancia, COMAPRT,

87 88 89 90 91 92 93	educativa sino en la calle, en el hogar, en la comunidad donde conviven por eso, debemos asegurarnos conjuntamente con los padres/representantes que se garantice una educación integral de calidad sirviendo como modelo de estos valores de tolerancia y respeto, en cuanto a la formación de seres con el valor de la probidad, a fin de integrar estos enfoques educativos más allá del aula hacia la sociedad para una vida competitiva.		CA; L: 81-93

A continuación, la tabla 42

Tabla 42. *Coordinador de área pedagógica B (CB)*

N°	Descripciones	Categoría	Subcategoría/ Código
1 2	**¿Cuál es su disposición hacia la mejora continua de la calidad educativa en su institución?**		
3 4 5 6 7 8 9 10 11	Considero que uno de los enfoques fundamentales para significar la mejora continua en la calidad educativa de esta institución tiene que ver con la cultura de paz fomentada por el docente y en esta institución, la mayoría del personal administrativo, y la comunidad en general van de la mano con esta idea, que atrae también la paz interior en cada uno actuando con la mejor disposición de implementar nuevas estrategias que incidan en la mejora continua, la búsqueda de metodologías para que esa armonía permanezca.	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Compromiso con las acciones y prácticas en la cultura de paz COMAPCP, CB; L: 3-11
12 13 14	**¿Cuáles han sido sus experiencias en la implementación de acciones y prácticas que promuevan la mejora de la calidad educativa en su institución?**		
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26	Entre las experiencias puedo indicar que las visitas de observación directa como ámbito de reconocimiento en los procesos que atañen al conocimiento, se pueden identificar las necesidades y requerimientos del personal docente en ese acercamiento pedagógico que se transmite en un ambiente compromiso y responsabilidad. Por ejemplo, el apego a mantenerse de manera armónica y en libertad en el uso de las TIC, es parte de la política interna de escala mínima requerida para considerar que alcanzó el aprendizaje es de 7 a 8 puntos, con ello se mantiene el estímulo institucional a la capacitación continua en la plataforma MECAPACITO.	Promoción del líder en el Clima escolar	Significados y expectativas de compromiso y responsabilidad, SIGEXCR, CB, L: 15-25
27 28 29	**¿Cuáles estrategias acciona usted como rector para fomentar la búsqueda constante de la excelencia en su institución educativa?**	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Compromiso con las acciones y prácticas de excelencia, COMAPE, CB, L: 29-40
30 31 32 33 34 35 36 37 38	Como coordinador del área pedagógica estoy comprometido con la búsqueda constante de la excelencia. Creo que la excelencia es un proceso continuo, no un estado de ser. Es un objetivo que nunca se alcanza, pero que siempre se persigue. Para fomentar la búsqueda de la excelencia en mi institución educativa, implemento las siguientes estrategias: defino claramente la visión y la misión de la IE. La visión y la misión deben ser ambiciosas, pero alcanzables. Deben ser compartidas por todos los miembros de la comunidad		

39 40 41 42 43 44 45	educativa, y deben servir como guía para la toma de decisiones. Todo lo que hacemos en la IE debe estar centrado en el aprendizaje de los estudiantes. Esto significa proporcionarles un entorno de aprendizaje seguro y estimulante, y ofrecerles oportunidades para desarrollar sus habilidades y conocimientos; fomento de la innovación y cultura de paz. No podemos alcanzar la	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Compromiso con las acciones y prácticas en la cultura de paz COMAPCP, CB, L: 41-45
46 47 48 49 50 51	excelencia si nos quedamos estancados en conflictos. Estoy comprometido con la innovación y el cambio, y estoy dispuesto a adoptar nuevas ideas y enfoques; evaluación y mejora continua. Es importante evaluar nuestros procesos y resultados de forma regular. Esto nos ayudará a identificar áreas de mejora y a tomar medidas para corregirlas.	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Compromiso con las acciones y prácticas Innovadoras, COMAPINV, CB; L: 46-50
52 53	**¿De qué manera monitorea el progreso de su institución en el camino hacia la excelencia educativa?**		
54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64	Utilizo una variedad de métricas para medir el rendimiento de los estudiantes, los docentes y la escuela como un todo. Estas métricas incluyen el rendimiento académico, la participación en actividades extracurriculares, las tasas de graduación y la satisfacción de los padres y estudiantes. Asimismo, realizo encuestas y entrevistas a los estudiantes, docentes, padres y otros miembros de la comunidad educativa para obtener su opinión sobre el funcionamiento de la escuela. Estas encuestas y entrevistas me ayudan a identificar áreas de mejora y a tomar medidas para corregirlas.	Promoción del líder en el Clima escolar Liderazgo ético para la Calidad educativa	Motivación a sus seguidores para el trabajo académico, MOTIVA, CB, L: 53-63 Búsqueda de la excelencia en el desempeño institucional, BUSEXCDI, CB, L:64-71
65 66 67 68 69 70 71 72	Por otro lado, comparo los resultados de mi institución con los de otras escuelas similares. Esto me ayuda a tener una perspectiva más amplia sobre el desempeño de mi escuela y a identificar áreas en las que podemos mejorar. En concreto, utilizo las siguientes métricas para monitorear el progreso de mi institución como el rendimiento académico de los estudiantes que se mide a través de pruebas estandarizadas, evaluaciones internas y calificaciones de los docentes.		
73 74 75 76 77 78 79 80 81	La participación en actividades extracurriculares, que son importantes para el desarrollo integral de los estudiantes, las mido a través de encuestas y registros de asistencia. En cuanto a las tasas de graduación, me permiten indicar el éxito de la escuela. Mido estas tasas a través de registros oficiales. De forma similar, la satisfacción de los padres y estudiantes, hay que tomarla en cuenta, para la salud de la escuela. Mido esta satisfacción a través de encuestas y entrevistas.	Liderazgo ético para la Calidad educativa Liderazgo ético para la Calidad educativa	Compromiso con las acciones y prácticas de participación, COMAPP, CB; L: 72-79 Búsqueda de la excelencia en le desempeño institucional, BUSEXCDI, CB, L:80-86
82 83 84 85 86 87 88	Además de estas métricas, también monitoreo el progreso de mi institución en el camino hacia la excelencia educativa a través de observaciones directas de clases, reuniones con docentes y padres, y participación en eventos escolares. Creo que es importante monitorear el progreso de la escuela de manera regular para identificar áreas de mejora y tomar medidas para corregirlas.		
89 90 91 92	**¿Cómo promueve usted como coordinador del área pedagógica la motivación de los estudiantes, docentes y personal administrativo al crear un ambiente propicio para el aprendizaje?**	Promoción del líder en el Clima escolar	
93 94	Para crear un ambiente de alta expectativa y exigencia, celebro los logros de los estudiantes, docentes y personal		Motivación a sus seguidores para el trabajo

95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109	administrativo. También proporciono retroalimentación constructiva para ayudarlos a mejorar, al ofrecer oportunidades de aprendizaje personalizadas, trabajo con los docentes para desarrollar planes de estudio individualizados para los estudiantes. También ofrezco tutorías y otras oportunidades de apoyo. Al apoyar a los docentes para que se desarrollen profesionalmente, proporciono oportunidades de capacitación y desarrollo. También aliento a los docentes a participar en actividades profesionales. Para trabajar en colaboración con la comunidad, me reúno con los padres y estudiantes regularmente para obtener su opinión sobre el funcionamiento de la escuela. También colaboro con otras organizaciones para ofrecer programas y servicios que beneficien a nuestros estudiantes.	Liderazgo ético para la Calidad educativa	académico MOTIVTA, CB, L: 91-98 Disposición del coordinador de área pedagógica a la mejora continua, DISCAPMC, CA, L: 99-107
110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124	**¿De qué manera incluye en su planificación el fomento del bienestar emocional, físico y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo?** Para promover el bienestar emocional, físico y social en mi institución educativa, planifico los recursos y oportunidades para apoyar el bienestar emocional. Esto incluye programas de apoyo para la salud mental, servicios de asesoramiento y oportunidades para desarrollar habilidades de afrontamiento, fomentando la actividad física y una dieta saludable. Esto incluye programas de educación física, oportunidades para participar en actividades extracurriculares y acceso a alimentos saludables, creando un ambiente de respeto y aceptación. Esto incluye políticas y procedimientos que promueven la igualdad y la inclusión, y una cultura de apoyo y colaboración.	Promoción del líder en el Clima escolar	Bienestar integral socioemocional, BIEINTSE, CB, L: 112-123
125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 |36 137 138 139 140 141 142 143 144 145	**¿Cuáles son las percepciones, valores y expectativas que los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia, etc.) han mostrado con relación al ambiente escolar?** Un estudiante que percibe que su escuela es un lugar seguro y acogedor, donde se siente respetado y valorado, es más probable que se sienta parte de la comunidad escolar y comprometido con su aprendizaje. Un docente que valora la colaboración y el trabajo en equipo es más probable que se sienta comprometido con su escuela y motivado para trabajar con otros para lograr los objetivos educativos. Un padre de familia que espera que su hijo reciba una educación de alta calidad es más probable que se involucre en la vida escolar y apoye el aprendizaje de su hijo. Es importante comprender las percepciones, valores y expectativas de los actores de la comunidad educativa sobre el ambiente escolar. Al hacerlo, podemos tomar medidas para crear un ambiente que apoye el sentido de pertenencia, compromiso y motivación de todos los miembros de la comunidad educativa.	Promoción del líder en el Clima escolar	Significados y expectativas en el sentido de pertinencia, SIGEXSP, CB, L: 128-142

A continuación, la tabla 43

Tabla 43. *Coordinador de área pedagógica C (CC)*

N°	Descripciones	Categoría	Subcategoría/ Código
1 2	**¿Cuál es su disposición hacia la mejora continua de la calidad educativa en su institución?**		
3 4 5 6	La del trabajo colaborativo me ha dado muy buenos resultados para desarrollar los contenidos porque es equitativo, solidario inclusivo y con la distinción del liderazgo a nivel de estudiantes.	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Búsqueda de la excelencia a través de la solidaridad, BUSEXSOL, CC, L:3-6
7 8 9	**¿Cuáles han sido sus experiencias en la implementación de acciones y prácticas que promuevan la mejora de la calidad educativa en su institución?**		
10 11 12 13 14 15 16 17 18 19	Más que experiencia yo diría que son buenas intenciones, pero con pocas posibilidades de cristalizarlas por no tener distributivos de trabajo óptimos, sino más bien, distributivos de trabajos ajustados y directivos como el caso de llevar a cabo los procesos propios de mi cargo en la institución, dentro de la cual he representado con el equipo que me acompaña y con una matrícula de más de 3000 estudiantes y los demás compañeros directivos que tienen una carga horaria de trabajo completa, es decir con 20, 25 o 30 horas de clases.	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Compromiso con las acciones y prácticas de gestión, COMAPG, CC; L: 10-19
20 21 22	**¿Cuáles estrategias acciona usted como coordinador del área pedagógica al fomentar la búsqueda constante de la excelencia en su institución educativa?**		Motivación a los seguidores para la capacitación, MOTIVC, CC, L: 23-25
23 24 25	La actualización pedagógica, el motivar para que docentes y directivos incursionen en cursos, diplomados, maestrías, doctorados.	Promoción del líder en el Clima escolar	
26 27 28 29 30 31	En este contexto, doy el visto bueno a consideraciones relacionadas con el mejoramiento profesional que apoyo con palabras de animación y alegría manifestadas cada vez que tengo información sobre este aspecto por parte de los docentes, ya que entiendo que en la medida que el personal esté preparado, actualizado, es capaz de generar nuevas perspectivas en el proceso	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Búsqueda de la excelencia con el mejoramiento profesional, BUSEXMP, CC, L:25-32

32	enseñanza aprendizaje.		
33 34	**¿De qué manera monitorea el progreso de su institución en el camino hacia la excelencia educativa?**		Disposición del coordinador de área pedagógica para el acompañamiento, DISCAPA, CC, L:35-41
35 36 37 38 39 40 41	Monitoreando los planes de acción o de mejoras presentados. Es necesario reconocer que el acompañamiento pedagógico al docente le permite superar las expectativas de sentirse reconocido en sus prácticas, y cuando ellos requieran orientaciones de mi parte con mucho gusto las ofrezco y asignó responsabilidades relacionadas con este perfeccionamiento profesional.	Liderazgo ético para la Calidad educativa	
42 43 44 45	**¿Cómo promueve usted como coordinador del área pedagógica la motivación de los estudiantes, docentes y personal administrativo al crear un ambiente propicio para el aprendizaje?**		Motivación a los seguidores para las buenas relaciones, MOTIVBR, CC, L: 46-52
46 47 48 49 50 51 52	En general esta institución fomenta la motivación creando ambientes empáticos, de colaboración y conformación de equipos por parte del personal a fin de alcanzar los objetivos institucionales, así mismo, considero importante ir fortaleciendo los hábitos de estudio para los estudiantes y las buenas relaciones humanas en el caso de la comunidad educativa.	Promoción del líder en el Clima escolar	
53 54 55	**¿De qué manera incluye en su planificación el fomento del bienestar emocional, físico y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo?**		
56 57 58 59 60 61 62 63 64	De acuerdo con la contextualización y la flexibilidad de los espacios de planificación, considero importante que los integrantes del equipo se sientan con empatía a trabajar juntos y en armonía, para el caso del de estudiantes, es diferente, porque los contextos de relaciones y comunicaciones toman vías distintas, más de orientación que de relación flexible, sin embargo, siempre tomando en cuenta la parte socio-afectiva y el desarrollo de las habilidades para la vida.	Promoción del líder en el Clima escolar	Bienestar integral socioemocional, BIEINTSE, CC, L: 56-64
65 66 67 68 69 70	La planificación debe ser flexible en función de los tiempos y de los recursos disponibles, esto para efectos académicos, sin embargo, en el conjunto de relaciones humanas, se busca el bien común, la posibilidad de estar comunicados y colaborar en la resolución de problemas específicos de la institución.	Liderazgo ético para la Calidad educativa	Disposición del coordinador de área pedagógica para el acompañamiento, DISCAPA, CC, L:65-70
71 72 73 74 75 76	Cuando esto se observa desde un directivo, se condicionan los aspectos psicológicos y sociales que conceden mayor confianza entre los involucrados y al mismo tiempo se buscan comprender los sentimientos, la mayor satisfacción posible para realizar las actividades y procesos, todo organizado dentro de un plan de trabajo escolar.	Promoción del líder en el Clima escolar	Bienestar integral socioemocional, BIEINTSE, CC, L: 71-76
77 78 79 80	**¿Cuáles son las percepciones, valores y expectativas que los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia, etc.) han mostrado con relación al ambiente escolar?**		
81 82 83 84 85 86	Hay altas expectativas en la Unidad Educativa Eugenio Espejo, y esto se observa precisamente en la participación de las actividades y procesos planificadas donde se identifican a los padres comprometidos, estudiantes muy satisfechos con la labor general del personal docente en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Promoción del líder en el Clima escolar	Compromiso con las acciones y prácticas de participación, COMAPP, CC; L: 81-86
87	Esto contribuye a fomentar valores de compañerismo,	Promoción del líder	

88 89 90 91 92 93 94 95	amistad, cooperación y responsabilidades compartidas, aunque siempre existe un porcentaje mínimo de estudiantes y profesores que son conformistas, de modo que se mantienen un poco indiferentes ante la realidad de los problemas escolares, cuando esto sucede puede bajar las percepciones acerca de los niveles de calidad y exigencias que tienen docentes y directivos con el hecho pedagógico.	en el Clima escolar	Significados y expectativas sobre compañerismo y amistad, SIGEXCA, CC, L: 87-94

Proceso de sistematización e interpretación de las categorías

Categoría: Liderazgo ético para la calidad educativa

Las diferentes subcategorías emergentes en el dominio de la significación otorgada por los coordinadores de área pedagógica en la categoría: liderazgo ético para la calidad educativa, fueron agrupadas a su vez, desde las versiones fragmentadas en los sentidos más específicos del material protocolar de las entrevistas, a fin de la interpretación integral, holística captada para su mayor trascendencia. Por lo tanto, en relación con la subcategoría: disposición de los coordinadores de área pedagógica, se consideró pertinente la agrupación de los trozos discursivos para efectos de la mejora continua, y para el acompañamiento.

Subcategoría: Disposición del coordinador de área pedagógica a la mejora continua

"Tener la ideología de erradicar posturas negativas y ampliar la participación en proyectos que sean parte de un porvenir pedagógico institucional, es mi disposición" (*DISCAPMC, CA, L: 3-5*); "Al apoyar a los docentes para que se desarrollen profesionalmente, proporciono oportunidades de capacitación y desarrollo. También aliento a los docentes a participar en actividades profesionales. Para trabajar en colaboración con la comunidad, me reúno con los padres y estudiantes regularmente para obtener su opinión sobre el funcionamiento de la escuela. También colaboro con otras organizaciones para ofrecer programas y servicios que beneficien a nuestros estudiantes" (DISCAPMC, CA, L: 99-107).

Subcategoría: Disposición del coordinador de área pedagógica para el acompañamiento

“Monitoreando los planes de acción o de mejoras presentados. Es necesario reconocer que el acompañamiento pedagógico al docente le permite superar las expectativas de sentirse reconocido en sus prácticas, y cuando ellos requieran orientaciones de mi parte con mucho gusto las ofrezco y asignó responsabilidades relacionadas con este perfeccionamiento profesional” (DISCAPA, CC, L:35-41)

La investigación sobre el liderazgo ético en la gestión educativa de los coordinadores de área pedagógica (CA) del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, concedió elementos significativos para avanzar en los significados que se comprenden en términos de la categoría: Liderazgo ético para la calidad educativa y las subcategorías descritas e identificadas como: disposición del coordinador de área pedagógica a la mejora continua y disposición del coordinador de área pedagógica para el acompañamiento, lo cual revela una serie de actitudes y enfoques notables donde hacen hincapié al compromiso marco de ideas y fundamentos transformadores que dan cabida a sostener esa disposición, desde el liderazgo ético en torno a poder sobrellevar diferentes obstáculos epistemológicos delineados como posturas negativas del personal que limita la efectividad del horizonte pedagógico institucional; por lo que se exige, una dinámica más amplia y proactiva hacia el cambio a través del acompañamiento pedagógico y la mejora continua.

En torno a estas áreas inherentes a la calidad educativa, Yurkofsky *et al*. (2020) señalan un aspecto significativo relacionado con los cambios para la mejora continua, a partir de prácticas necesarias al superar los desafíos complejos de dimensiones relacionales y políticas que impactan la realidad educativa, cuando se incorporan estos razonamientos, métodos y prácticas en la acción bajo el enfoque de toma de decisiones compartidas en las comunidades de aprendizaje impulsoras de la investigación, esfuerzos, colaboración y compromiso.

La postura de los mencionados autores, destaca el interés de abordar el acompañamiento pedagógico para la calidad educativa en el marco de involucrar procesos, situaciones y eventos relacionados con el desarrollo de los objetivos educacionales a través de las políticas correspondientes donde se identifica el sistema de mejora continua como encuentros colaborativos y compartidos en las comunidades de aprendizaje lo que significa que bajo este enfoque se deben superar los desafíos de la realidad compleja que afectan la manifestación del hecho pedagógico al garantizar la efectividad en la toma de decisiones compartidas, lo cual responde a las prácticas actuales de liderazgo educativo necesarios para transformar y asumir los cambios en el de la participación activa de todas las partes interesadas.

En cuanto a la amplitud de los trozos discursivos relacionados con la subcategoría: compromiso con las acciones y prácticas, se agruparon para su interpretación holística, aquellos fragmentos de la información que describían esta subcategoría en términos de: innovadoras, interactivas, de respeto y tolerancia, en la cultura de paz, de excelencia, de participación y de gestión, por la complementariedad semántica de los significados en diversas áreas de tales acciones y prácticas, las cuales se muestran a continuación:

Subcategoría: Compromiso con las acciones y prácticas innovadoras

"Por eso me afianzo desde la voluntad para el hacer de mi desempeño con el sistema de mejoras continuas desde la innovación y la colaboración entre los colegas, con el fin de valorar el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad de mantener actualizado el proceso de enseñanza aprendizaje" (COMAPINV, CA; L: 6-11); "Estoy comprometido con la innovación y el cambio, y estoy dispuesto a adoptar nuevas ideas y enfoques; evaluación y mejora continua. Es importante evaluar nuestros procesos y resultados de forma regular. Esto nos ayudará a identificar áreas de mejora y a tomar medidas para corregirlas" (COMAPINV, CB; L: 46-50).

Subcategoría: Compromiso con las acciones y prácticas interactivas

"Las experiencias han sido gratificantes, puesto que en cada accionar se ha visto la respuesta de la comunidad educativa ante alguna modificación de acciones para mejorar la institución educativa. Claro eso depende mucho de las oportunidades y escenarios que como líder educativo estamos dispuestos a valorar, la contribución de los padres-representantes en la condición de dar provecho a la ejecución de los proyectos de interacción escuela-comunidad" (COMAPIN, CA; L: 15-22).

Subcategoría: Compromiso con las acciones y prácticas de respeto y tolerancia

"La comunidad educativa principalmente, a nivel de padres de familia necesitan ver acciones en el ambiente escolar que sirvan para el avance integral del niño, niña y adolescente, a los efectos de considerar la apropiación en los cambios necesarios de aportes colaborativos entre todos que se dan son bien recibidos porque como institución educativa debemos garantizar una educación integral de calidad en cuanto a la formación de seres con el valor de la probidad a fin de integrar esto enfoque educativo a la sociedad para una vida competitiva" (COMAPRT, CA; L: 81-93).

Subcategoría: Compromiso con las acciones y prácticas en la cultura de paz

"Considero que uno de los enfoques fundamentales para significar la mejora continua en la calidad educativa de esta institución tiene que ver con la profesionalización del docente y en esta institución la mayoría de los docentes tienen título de cuarto nivel, lo cual incide en la mejora continua, la búsqueda de nuevas estrategias y metodologías para el proceso de enseñanza aprendizaje, adicionalmente el profesorado, tienen mucha afinidad con las TIC, aspectos

integradores de la innovación educativa" (COMAPCP, CB; L: 3-11). Esto significa proporcionarles un entorno de aprendizaje seguro y estimulante, y ofrecerles oportunidades para desarrollar sus habilidades y conocimientos; fomento de la innovación y cultura de paz. No podemos alcanzar la excelencia si nos quedamos estancados en conflictos. (COMAPCP, CB, L: 41-45)

Subcategoría: Compromiso con las acciones y prácticas de excelencia

"Como coordinador del área pedagógica estoy comprometido con la búsqueda constante de la excelencia. Creo que la excelencia es un proceso continuo, no un estado de ser. Es un objetivo que nunca se alcanza, pero que siempre se persigue. Para fomentar la búsqueda de la excelencia en mi institución educativa, implemento las siguientes estrategias: defino claramente la visión y la misión de la IE. La visión y la misión deben ser ambiciosas, pero alcanzables. Deben ser compartidas por todos los miembros de la comunidad educativa, y deben servir como guía para la toma de decisiones. Todo lo que hacemos en la IE debe estar centrado en el aprendizaje de los estudiantes" (COMAPE, CB, L: 29-40).

Subcategoría: Compromiso con las acciones y prácticas de participación

"La participación en actividades extracurriculares, que son importantes para el desarrollo integral de los estudiantes, las mido a través de encuestas y registros de asistencia. En cuanto a las tasas de graduación, me permiten indicar el éxito de la escuela. Mido estas tasas a través de registros oficiales. De forma similar, la satisfacción de los padres y estudiantes, hay que tomarla en cuenta, para la salud de la escuela. Mido esta satisfacción a través de encuestas y entrevistas" (COMAPP, CB; L: 72-79). Hay altas expectativas en la Unidad Educativa Eugenio Espejo, y esto se observa precisamente en la participación de las actividades y procesos planificadas donde se identifican a los padres comprometidos, estudiantes muy satisfechos con la labor general del personal docente en el proceso de enseñanza aprendizaje (COMAPP, CC; L: 81-86)

Subcategoría: Compromiso con las acciones y prácticas de gestión

"Más que experiencia yo diría que son buenas intenciones, pero con pocas posibilidades de cristalizarlas por no tener distributivos de trabajo óptimos, sino más bien, distributivos de trabajos ajustados y directivos como el caso de llevar a cabo los procesos propios de mi cargo en la institución, dentro de la cual he representado con el equipo que me acompaña y con una matrícula de más de 3000 estudiantes y los demás compañeros directivos que tienen una carga horaria de trabajo completa, es decir con 20, 25 o 30 horas de clases" (COMAPG, CC; L: 10-19).

La significancia de la categoría liderazgo ético para la calidad educativa respecto a la subcategoría: compromiso con las acciones y prácticas, respecto a la fragmentación de los contenidos específicos que se distinguen en el sentido de innovadoras, interactivas, de respeto y tolerancia, en la cultura de paz, de excelencia, de participación, de gestión, según describieron los coordinadores de área pedagógica entrevistados, para impulsar el sistema de mejoras

requeridas por parte de los líderes, lo que hace pensar sobre una mentalidad proactiva hacia el cambio y la transformación de responsabilidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de las manifestaciones sensibles de la interacción escuela comunidad.

Asimismo, algunos coordinadores de área pedagógica, respaldan la búsqueda de excelencia manteniendo una filosofía de gestión compartida y centrada en el aprendizaje para poder evidenciar el éxito, la satisfacción de los padres y representantes, además de la superación de los desafíos en la distribución del trabajo por parte de los docentes que se materializa como buenas intenciones. De acuerdo con Haseena, & Mohammed (2015) se argumenta la idea de la calidad educativa a partir de la puesta en práctica de conocimientos, habilidades y competencias para lograr el desarrollo de los objetivos personales y sociales, así como en el hecho de poder contribuir al desarrollo social frente a los cambios.

La idea resaltante de la cita, refleja preocupación del liderazgo ético para la calidad educativa basada en la aplicación efectiva de conocimientos, habilidades y capacidades a fin de lograr el desarrollo a nivel individual y social, como característica que ha de dominar la gestión del líder escolar, por lo que, la calidad de la educación no se limita a la adquisición pasiva de información, sino que se mide por la capacidad de llevar a la práctica la acción, visto como un enfoque pragmático y orientado a objetivos bien definidos en cuanto a la garantía de la educación efectiva en un mundo cambiante.

En cuanto a la subcategoría: búsqueda de excelencia, se reflejó dentro de los fragmentos específicos que atienden a sus diversas proposiciones:

Subcategoría: Búsqueda de la excelencia con el ejemplo

"Es realmente un compromiso como líderes institucionales dar el ejemplo y estar consciente que el personal requiere motivación, seguimiento y voluntad para fomentar la optimización de las actividades y procesos" (BUSEXEJ, CA, L:26-29).

Subcategoría: Búsqueda de la excelencia en el desempeño institucional

"Por otro lado, comparo los resultados de mi institución con los de otras escuelas similares. Esto me ayuda a tener una perspectiva más amplia sobre el desempeño de mi escuela y a identificar áreas en las que podemos mejorar. En concreto, utilizo las siguientes métricas para monitorear el progreso de mi institución como el rendimiento académico de los estudiantes que se mide a través de pruebas estandarizadas, evaluaciones internas y calificaciones de los docentes" (BUSEXCDI, CB, L:64-71); "Además de estas métricas, también monitoreo el progreso de mi

institución en el camino hacia la excelencia educativa a través de observaciones directas de clases, reuniones con docentes y padres, y participación en eventos escolares. Creo que es importante monitorear el progreso de la escuela de manera regular para identificar áreas de mejora y tomar medidas para corregirlas" (BUSEXCDI, CB, L:80-86).

Subcategoría: Búsqueda de la excelencia a través de la solidaridad

"La del trabajo colaborativo me ha dado muy buenos resultados para desarrollar los contenidos porque es equitativo, solidario inclusivo y con la distinción del liderazgo a nivel de estudiantes" (BUSEXSOL, CC, L:3-6).

Subcategoría: Búsqueda de la excelencia con el mejoramiento profesional

"En este contexto, doy el visto bueno a consideraciones relacionadas con el mejoramiento profesional que apoyo con palabras de animación y alegría manifestadas cada vez que tengo información sobre este aspecto por parte de los docentes, ya que entiendo que en la medida que el personal esté preparado, actualizado, es capaz de generar nuevas perspectivas en el proceso enseñanza aprendizaje" (BUSEXMP, CC, L:25-32).

Una vez más se activa la significancia del liderazgo ético para la calidad educativa en la búsqueda de la excelencia identificada en esta subcategoría descrita por los coordinadores de área pedagógica entrevistados en el distrito escolar ecuatoriano de este estudio, al punto que se reconoce la importancia de predicar con el ejemplo, motivar y ofrecer escenarios para la capacitación del personal, a fin de optimizar los procesos y actividades donde participe el personal, los estudiantes y los padres y representantes en un desempeño integral en diferentes áreas de mejoras a través de la colaboración en el desarrollo de factores que promueven la excelencia pedagógica, además de la adaptabilidad a la era digital en el uso de las tecnologías para significar la comunicación con los actores del hecho pedagógico que reviste interés en el liderazgo inspirador hacia las nuevas tendencias educativas.

Es así como plantean Latif *et al*. (2017) los factores determinantes inherentes a la calidad educativa desde el punto de vista de las acciones y prácticas del docente, los servicios administrativos, servicios de conocimiento, actividades, mejora continua y calidad de liderazgo. Lo mencionado por los citados autores, resaltan el interés de múltiples factores en la búsqueda de la excelencia respecto al encuentro con la calidad educativa por parte del liderazgo ético en la institución, enfocándose en el comportamiento y la práctica docente en los servicios administrativos, de conocimiento, las actividades y procesos que están respaldadas dentro de las capacidades y cualidades de este líder. De este modo, la perspectiva está integrada a la idea del

sistema de mejoras como un esfuerzo holístico que involucra a toda la comunidad escolar. Por lo tanto, la integración y conectividad significativa entre las subcategorías que respaldan la interpretación de la categoría: liderazgo ético para la calidad educativa, se puede observar en la siguiente figura 38.

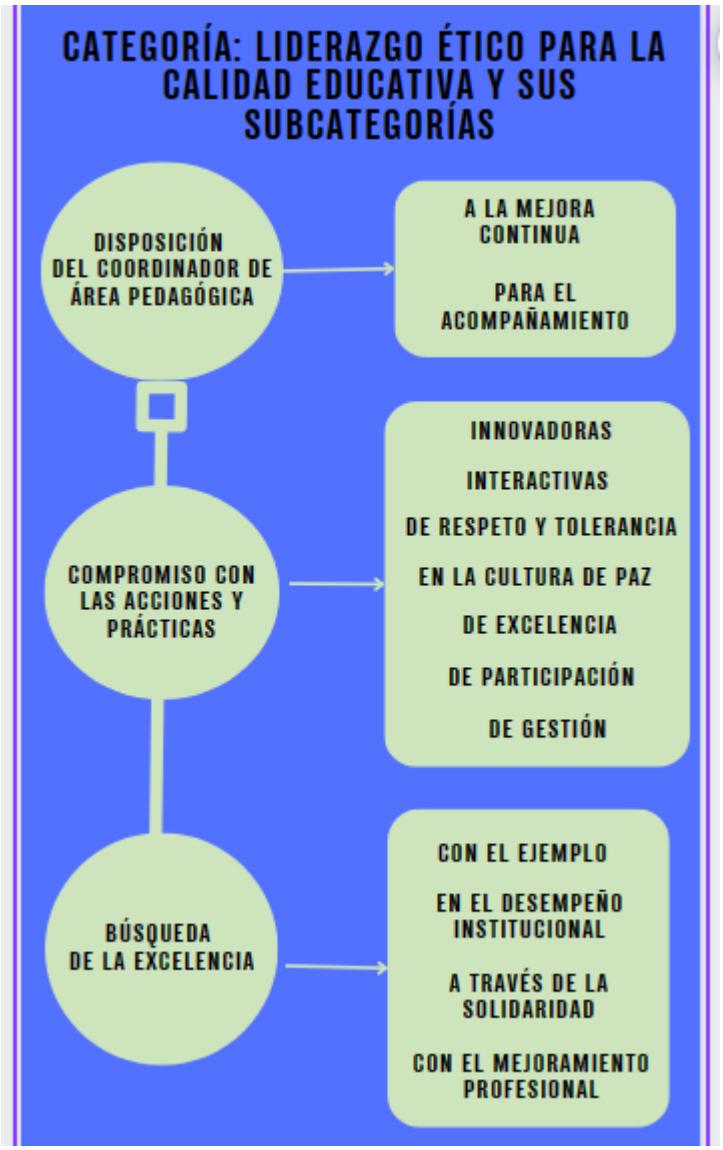


Figura 38. Categoría: Calidad educativa y sus subcategorías

La figura 38, permite asumir el enfoque comprensivo de la realidad indagada desde la perspectiva de la categoría: liderazgo ético para la calidad educativa en el contexto del estudio en la gestión educativa de los coordinadores de área pedagógica de un distrito escolar ecuatoriano,

donde se revela como un concepto multidimensional y holístico, al entender cada uno de los fragmentos informativos presentados por los tres entrevistados en cuanto a la conectividad semántica de las subcategorías con la mayor especificidad significativa.

En este orden de ideas, en lo que se refiere a la subcategoría: disposición de los coordinadores de área pedagógica, demuestran una real disposición activa que se manifiesta a través de la voluntad descrita, a fin de conseguir los objetivos de mejoras en cuanto a la calidad educativa, aspecto que da cabida a la permanente reflexión que los distinguen dentro de una mentalidad abierta al cambio, de características proactiva que buscan erradicar posturas negativas cuando surgen en la dinámica educativa a través de la participación en el liderazgo ético, en proyectos pedagógicos institucionales. En este sentido, el compromiso emerge como el sustrato ideal para la creación de ambientes de aprendizaje más acordes con la innovación y el estímulo a colaborar con la comunidad y otras organizaciones, en la búsqueda de soluciones y oportunidades para el beneficio de todos los actores del hecho educativo.

Dadas estas caracterizaciones, se atendió la subcategoría inherente al compromiso con las acciones y prácticas, percibidas a través de diversidad de momentos descriptivos por parte de los entrevistados que reafirman la condición aplicativa de conocimientos, habilidades y competencias en el reflejo de un liderazgo ético que valora las capacidades, motiva al conglomerado institucional, guía sus acciones y monitorea la práctica educativa hacia la consecución de las metas que permiten optimizar las actividades y procesos, dentro de sinergias de actuaciones innovadoras, de colaboración y enfoques prácticos orientados hacia la calidad educativa.

De la misma manera, la subcategoría: búsqueda de la excelencia, da lugar a la condición de valorar un proceso continuo y dinámico alcanzable a través del esfuerzo, la coordinación y el liderazgo de los coordinadores de área pedagógica que buscan medir y mejorar la calidad educativa implementando diferente evaluaciones y observaciones directas bajo los enfoques del trabajo colaborativo, el desarrollo profesional y la adaptación de los procesos y actividades a la condición digital del conocimiento en el camino hacia la excelencia. En síntesis, la integración de estas subcategorías, conceden significado descriptivo al liderazgo ético para la calidad educativa, por lo que se comprende como un proceso involucrado en la disposición, disponibilidad y compromiso del liderazgo ético, a través de sus esfuerzos, el trabajo en equipo, participación.

A continuación, al proceder con la síntesis comprensiva, se ensamblan, por acercamiento semántico, las subcategorías en sus fragmentos más específicos, para derivar un significado que las contenga a todas ellas, respecto al liderazgo ético para la calidad educativa, según lo visualizado en la figura 39.

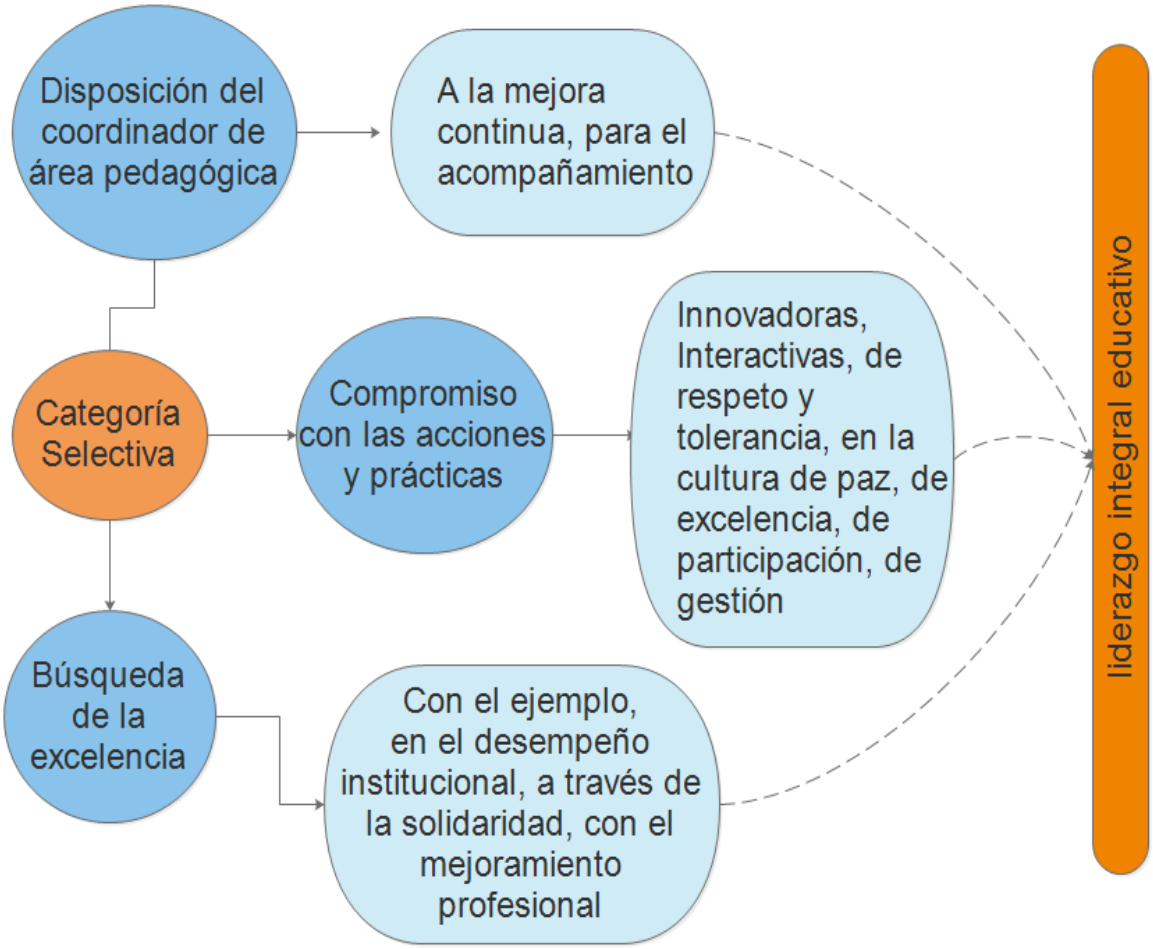


Figura 39. Categoría selectiva de la categoría: liderazgo ético para la calidad educativa

Fuente: Elaboración propia (2023)

La categoría selectiva: liderazgo integral educativo, construida como producto de la síntesis comprensiva y el acercamiento interpretativo semántico de la categoría: liderazgo ético para la calidad educativa en la significancia de las subcategorías: disposición de los coordinadores de área pedagógica, compromiso con las acciones y prácticas, y búsqueda de excelencia, se esquematiza como una representación conceptual poderosa que encapsula la

esencia de estas tres dimensiones, dentro de lo cual se resalta la importancia de la actitud proactiva de los rectores para promover una cultura de mejora continua, colaboración, innovación y evaluación constante en busca de la excelencia. Esta categoría selectiva, sirve como una base sólida para la generación de un modelo de liderazgo ético en la gestión escolar, que busca mejorar la calidad educativa en el contexto específico del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas-Ecuador del Cantón Salinas. A continuación, se prosigue con la interpretación de la categoría: clima escolar.

Categoría: Promoción del líder en el Clima escolar

Subcategoría: Bienestar integral en el trabajo de equipo

"…puedo mencionarte que una de las estrategias es flexibilizar el currículo educativo nacional con base a las necesidades de los estudiantes en el alcance efectivo de los aprendizajes. Así también es de provecho en esta institución, trabajar conjuntamente con la comunidad a favor del medio en el cual se encuentra rodeada la institución (BIEINTE, CA, L: 30-35).

Subcategoría: Bienestar integral a través de la negociación

"…se practican estrategias como la negociación, la comunicación franca y transparente a través de las reuniones periódicas que se mantiene con el personal docente, que supera la condición de solamente presentar los informes y datos estadísticos que indiquen el avance de las acciones aplicadas, sino más bien, encontrar los nudos críticos para poder superar las dificultades en conjunto" (BIEINTNEG, CA, L: 46-52).

Subcategoría: Bienestar integral socioemocional

"Para promover el bienestar emocional, físico y social en mi institución educativa, planifico los recursos y oportunidades para apoyar el bienestar emocional. Esto incluye programas de apoyo para la salud mental, servicios de asesoramiento y oportunidades para desarrollar habilidades de afrontamiento, fomentando la actividad física y una dieta saludable. Esto incluye programas de educación física, oportunidades para participar en actividades extracurriculares y acceso a alimentos saludables, creando un ambiente de respeto y aceptación. Esto incluye políticas y procedimientos que promueven la igualdad y la inclusión, y una cultura de apoyo y colaboración" (BIEINTSE, CB, L: 112-123); "De acuerdo con la contextualización y la flexibilidad de los espacios de planificación, considero importante que los integrantes del equipo se sientan con empatía a trabajar juntos y en armonía, para el caso del de estudiantes, es diferente, porque los contextos de relaciones y comunicaciones toman vías distintas, más de orientación que de relación flexible, sin embargo, siempre tomando en cuenta la parte socio-afectiva y el desarrollo de las habilidades para la vida" (BIEINTSE, CC, L: 56-64); Cuando esto

se observa desde un directivo, se condicionan los aspectos psicológicos y sociales que conceden mayor confianza entre los involucrados y al mismo tiempo se buscan comprender los sentimientos, la mayor satisfacción posible para realizar las actividades y procesos, todo organizado dentro de un plan de trabajo escolar (BIEINTSE, CC, L: 71-76).

A través de las descripciones proporcionadas por los coordinadores de área pedagógica en la investigación sobre liderazgo ético en la gestión educativa de un distrito escolar ecuatoriano, en la categoría: promoción del líder en el clima escolar y la subcategoría: bienestar integral en cuanto a los fragmentos específicos de significados: en el trabajo de equipo, a través de la negociación y socioemocional, se destaca un enfoque integral y holístico en la promoción del bienestar de la comunidad educativa.

Los entrevistados mencionan el compromiso hacia la flexibilidad del currículo educativo, a fin de poder adaptarse a las necesidades de los estudiantes y promover un entorno de aprendizaje efectivo. Además, enfatizan la comunicación abierta, la negociación y la colaboración con el personal docente para abordar las dificultades de manera conjunta. Se comprometen con la innovación, evaluación y el sistema de mejora continua al garantizar que los procesos y resultados se ajusten a las necesidades cambiantes.

También, se resalta su atención al bienestar emocional, físico y social de los estudiantes a través de la planificación de recursos y oportunidades que fomentan la salud mental, actividad física y una dieta saludable. Este enfoque, se fusiona con la creación de un ambiente de respeto, igualdad y aceptación, respaldado por políticas y procedimientos inclusivos. En síntesis, los coordinadores de área pedagógica, buscan promover un clima escolar positivo y el bienestar integral de todos los involucrados en la comunidad educativa, abordando tanto las necesidades académicas como las emocionales, en un espíritu de colaboración y mejora continua.

Todos estos ajustes, se comparten con la investigación de Lombardi et al (2019) cuando promueven los factores relacionados con la participación de los estudiantes y apoyan su experiencia de bienestar, dentro de los esquemas de una educación positiva con una fuerte relación entre el ambiente escolar y la calidad del clima institucional asociado a rasgos habilidades y experiencias de bienestar en las acciones de compromiso y el fomento del trabajo educativo entre la escuela y la comunidad.

Subcategoría: Significados y expectativas dialógicas

“Más que una supervisión es un acompañamiento pedagógico que se practica en conjunto para derivar espacios de diálogo que conlleven a una franca comunicación en la cual se reconozcan las fortalezas y debilidades de cada uno, a fin de superar los problemas, la disfuncionabilidad posiblemente encontrada en algunas experiencias y permanecer activo en ese diálogo tanto con lo docente, como con los representantes y estudiantes (SIGEXD, CA, L: 38-45).

Subcategoría: Significados y expectativas de interacción social

“En cada planificación independientemente de la asignatura se da prioridad al aspecto socioemocional, trabajando con los estudiantes de tal manera que en ellos encuentren fortalezas, estrategias y espacios de interacción social necesarios para orientar su desarrollo psicosocial desde los deseos fortalecidos de la superación de posibles obstáculos que limiten su desenvolvimiento académico, buscando siempre la seguridad emocional y la armonía que permiten un desarrollo exitoso (SIGEXIS, CA, L: 68-76).

Subcategoría: Significados y expectativas de compromiso y responsabilidad

“Entre las experiencias puedo indicar que las visitas de observación directa como ámbito de reconocimiento en los procesos que atañen al conocimiento, se pueden identificar las necesidades de obtener nuevas estrategias y que éstas sean replicadas para que ayuden a los docentes que las requieran. Por ejemplo, el de las TIC como apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje. La política interna de escala mínima requerida para considerar que alcanzó el aprendizaje es de 7 a 8 puntos, con ello se mantiene el estímulo institucional a la capacitación continua en la plataforma MECAPACITO” (SIGEXCR, CB, L: 15-25).

Subcategoría: Significados y expectativas de pertinencia

“Un estudiante que percibe que su escuela es un lugar seguro y acogedor, donde se siente respetado y valorado, es más probable que se sienta parte de la comunidad escolar y comprometido con su aprendizaje. Un docente que valora la colaboración y el trabajo en equipo es más probable que se sienta comprometido con su escuela y motivado para trabajar con otros para lograr los objetivos educativos. Un padre de familia que espera que su hijo reciba una educación de alta calidad es más probable que se involucre en la vida escolar y apoye el aprendizaje de su hijo. Es importante comprender las percepciones, valores y expectativas de los actores de la comunidad educativa sobre el ambiente escolar. Al hacerlo, podemos tomar medidas para crear un ambiente que apoye el sentido de pertenencia, compromiso y motivación de todos los miembros de la comunidad educativa” (SIGEXSP, CB, L: 128-142).

Subcategoría: Significados y expectativas sobre compañerismo y amistad

“Esto contribuye a fomentar valores de compañerismo, amistad, cooperación y responsabilidades compartidas, aunque siempre existe un porcentaje mínimo de estudiantes y profesores que son conformistas, de modo que se mantienen un poco indiferentes ante la realidad de los problemas

escolares, cuando esto sucede puede bajar las percepciones acerca de los niveles de calidad y exigencias que tienen docentes y directivos con el hecho pedagógico" (SIGEXCA, CC, L: 87-94).

La categoría: promoción del líder en el clima escolar, en cuanto a los aspectos que atañen a la subcategoría: significados y expectativas, refleja una parte medular del enfoque holístico en el horizonte de la gestión educativa por parte de los coordinadores de área pedagógica del distrito escolar ecuatoriano de este estudio, al actuar en el marco del liderazgo ético, respecto a los fragmentos de información significativa específica en torno a: dialógicas, de interacción social, de compromiso y responsabilidad, de pertinencia, sobre compañerismo y amistad, que distinguen al liderazgo ético desde las actitudes y el comportamiento humano, que en el desempeño apoyan el hacer y sentir de una comunicación abierta, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de docentes, representantes y estudiantes para superar problemas y disfunciones.

En este orden de ideas, los coordinadores de área pedagógica asignan prioridad a los aspectos socioemocionales en su planificación, a fin de crear ambientes seguros y armoniosos para el desarrollo de los actores del hecho educativo. De esta manera, valoran las visitas de observación en persona como una oportunidad para identificar y replicar nuevas estrategias de enseñanza al mantener altas expectativas de calidad y compromiso con la comunidad docente. Por lo tanto, se avanza en la integración de la tecnología con percepciones positivas hacia la mejora continua desde los efectos participativo del entorno escolar.

En este sentido, se realimenta la situación planteada a través de los estudios de Calp (2020) quien acierta en sus resultados obtenidos en el hecho reconocible que la escuela sea el escenario ideal para la educación de los estudiantes, lo que hace pensar acerca del ambiente proporcionado institucionalmente en términos de paz, valores como el respeto, amor honestidad, coraje, empatía y bondad entre sus miembros, dentro de una simbiosis de eventos que se trasmiten hacia el aprendizaje positivo.

Subcategoría: Motivación a los seguidores por el reconocimiento desempeñado

"Una de las acciones principales de motivación es reconocer públicamente los logros personales y profesionales, no solamente de los profesores que me acompañan en el desarrollo curricular en esta institución, sino que además se valoren las acciones de estudiantes que en el ámbito académico, cultural, deportivo se hallan destacados con sus esfuerzos y responsabilidades diarias en el quehacer educativo complementario" (MOTIVRD, CA, L: 57-64).

Subcategoría: Motivación a los seguidores para el trabajo académico

"Utilizo una variedad de métricas para medir el rendimiento de los estudiantes, los docentes y la escuela como un todo. Estas métricas incluyen el rendimiento académico, la participación en actividades extracurriculares, las tasas de graduación y la satisfacción de los padres y estudiantes. Asimismo, realizo encuestas y entrevistas a los estudiantes, docentes, padres y otros miembros de la comunidad educativa para obtener su opinión sobre el funcionamiento de la escuela. Estas encuestas y entrevistas me ayudan a identificar áreas de mejora y a tomar medidas para corregirlas" (MOTIVA, CB, L: 53-63); "Para crear un ambiente de alta expectativa y exigencia, celebro los logros de los estudiantes, docentes y personal administrativo. También proporciono retroalimentación constructiva para ayudarlos a mejorar, al ofrecer oportunidades de aprendizaje personalizadas, trabajo con los docentes para desarrollar planes de estudio individualizados para los estudiantes. También ofrezco tutorías y otras oportunidades de apoyo" (MOTIVTA, CB, L: 91-98).

Subcategoría: Motivación a los seguidores para la capacitación

"La actualización pedagógica, el motivar para que docentes y directivos incursionen en cursos, diplomados, maestrías, doctorados" (MOTIVC, CC, L: 23-25).

Subcategoría: Motivación a los seguidores para las buenas relaciones

"En general esta institución fomenta la motivación creando ambientes empáticos, de colaboración y conformación de equipos por parte del personal a fin de alcanzar los objetivos institucionales, así mismo, considero importante ir fortaleciendo los hábitos de estudio para los estudiantes y las buenas relaciones humanas en el caso de la comunidad educativa" (MOTIVBR, CC, L: 46-52).

En esta oportunidad, los coordinadores de área pedagógica en su condición de líderes éticos, describieron su perspectiva en torno a la categoría: promoción del líder en el clima escolar, concretamente en la subcategoría: motivación a los seguidores, fragmentada en la significatividad de los extractos informativos que tienen sentido en torno a: por el reconocimiento desempeñado, para el trabajo académico, para la capacitación, para las buenas relaciones; donde dan a entender que existe el compromiso con este escenario motivador de reconocimientos al logro, tanto hacia los profesores, como para los estudiantes y la comunidad educativa en general.

Esta situación, permite reflexionar en el marco de la valoración de los esfuerzos de responsabilidades diarias que en el ámbito académico y extracurricular se manifiestan en diversas métricas inherentes a la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa para

celebrar logros, junto con la realimentación de los procesos en términos de actualización pedagógica y fomento de la formación continua como componentes significativos de motivación a los seguidores, elemento fundamental en la caracterización que denota a un líder ético, el cual fomentan a su vez, la cultura de colaboración, respeto y comunicación cercana en el marco de la promoción de un ambiente exigente que permita superar las expectativas y contribuir con la satisfacción institucional generalizada.

De este modo, la investigación de Bradi et al. (2014) reafirma el sentido común de provocar una cultura escolar en un sistema de creencias, valores y artefactos sociales como componentes de las interacciones trasmitidas como normas, significados y formas de actuaciones entre los miembros de la escuela. Este escenario conduce a la autodeterminación como elemento de las necesidades psicológicas básicas que enfatizan la relación, competencia, autonomía en el desarrollo de los objetivos educacionales impactados por la motivación que involucra energía, dirección y sostenimiento del comportamiento humano en esta dinámica.

En este orden de ideas se puede interpretar el interés de los coordinadores de área pedagógica, para crear y sustentar una cultura escolar arraigada en creencias, valores y artefactos sociales que influyen en las interacciones y normas dentro de la comunidad educativa, al punto de fortalecer los eventos inherentes a la noción de autodeterminación del personal en función de las necesidades psicológicas fundamentales, incluyendo la relación, competencia y autonomía.

Al respecto, se puede significar que estos aspectos son cruciales para el logro de los objetivos educativos al estar intrínsecamente vinculados con la motivación, en tanto se caracteriza por el alcance de los esfuerzos sostenibles en términos del comportamiento humano requerido en el contexto educativo, para determinar el impacto significativo en el logro de los objetivos curriculares. Así, la siguiente figura 40, permite visualizar la conectividad entre las subcategorías en los aspectos que le conceden significado a la categoría: promoción del líder en el clima escolar.

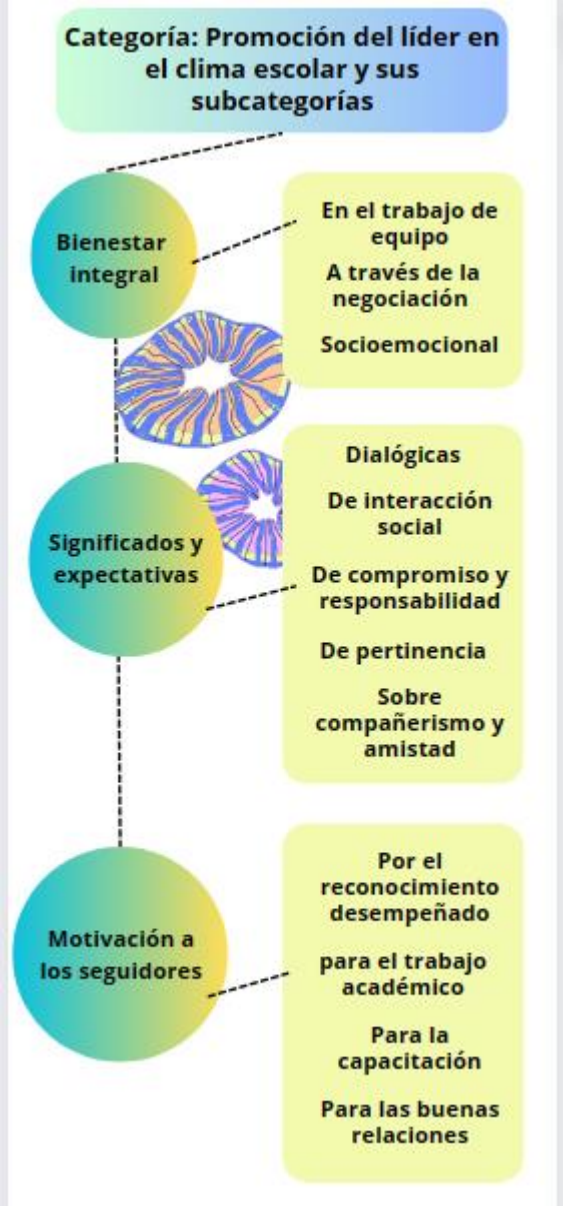


Figura 40. Categoría: Promoción del líder en el clima escolar y sus subcategorías

Fuente: Elaboración propia (2023)

A continuación, al proceder con la síntesis comprensiva, se ensamblan, por acercamiento semántico, las subcategorías: bienestar integral, significados y expectativas, y motivación a los seguidores en su reducción comprensiva de los elementos conceptuales identificados para derivar

un nuevo significado más denso, desde el punto de vista comprensivo, que las contenga a todas ellas, respecto a la promoción del líder en el clima escolar, según lo visualizado en la figura 41.

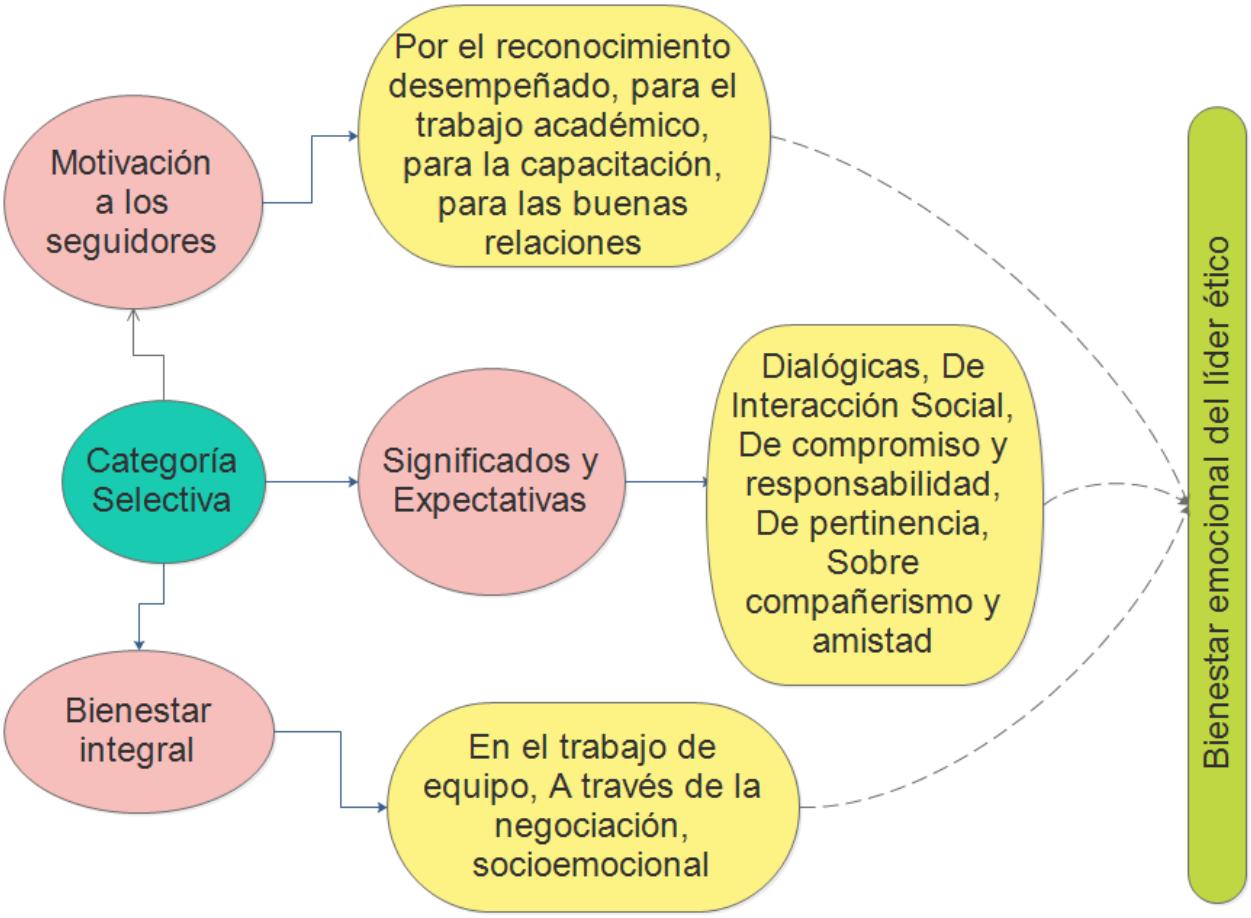


Figura 41. Categoría selectiva de la categoría: promoción del líder en el clima escolar
Fuente: Elaboración propia (2023)

La categoría selectiva: bienestar motivacional del líder ético, en su carácter emergente desde la categoría promoción de líder en el clima escolar, comprende la significancia esencial de la misma que trascendió hacia un nivel comprensivo de orden superior desde las subcategorías: bienestar integral, significados y expectativas y motivación a los seguidores, entrelazadas de manera semántica, por lo cual se potencian mutuamente en el enfoque integral manifestado en su especificidad comprensible en la reducción interpretativa. Este enfoque, permite una comprensión más completa acerca de los escenarios y propósitos que subyacen en el hacer directivo de los coordinadores de área como líderes éticos, toda vez que, pueden fomentar un

ambiente escolar positivo y enriquecedor derivando el desarrollo de un liderazgo ético efectivo. Al integrar estas dimensiones, se promueve una visión holística de la educación que va más allá de los aspectos académicos puesto que se centra en el bienestar y sigue los aspectos necesarios de la motivación de todos los involucrados, lo que es esencial para mejorar la calidad educativa en una institución escolar.

Según las Naciones Unidas (2019) la evaluación del liderazgo desde un punto de vista ético se ve influenciada por teorías éticas, principios de liderazgo ético, y cuestiones prácticas. Las teorías éticas ofrecen un sistema de reglas o atributos que permiten la orientación en la toma de decisiones sobre lo que es correcto o incorrecto y lo que es bueno o malo en un contexto particular, que ciertamente reviste interés en el enfoque del utilitarismo, en tanto que lo moral del caso depende de si la acción maximiza la utilidad social o la felicidad general, dando cabida a las consideraciones sobre la deontología, que implica el manejo del comportamiento en función de lo moral, ya que ello depende del cumplimiento de ciertos principios o deberes morales, independientemente de las consecuencias; como también se maneja bajo los enfoques de la ética de la virtud, lo cual hace énfasis en el perfeccionamiento del talante propio.

La situación antes mencionado por dicha organización, hace ver los aspectos resaltantes del liderazgo ético para conectarse a los procesos educativos que se ven influenciados desde el marco razonable de la teoría ética, los principios de liderazgo ético y las consideraciones prácticas a la luz de la teoría del utilitarismo, lo que da cabida a la deontología y la ética de las virtudes en tanto proporcionan un marco sensible para tomar decisiones éticas en situaciones específicas de la realidad institucional, frente al comportamiento de los rectores que deben considerar principios, contar con atributos y valores como la justicia, honestidad, empatía, con los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, esto tiene que ver con el cumplimiento de obligaciones morales, el desarrollo de virtudes personales y profesionales que contribuyan al bienestar y al éxito general de la institución educativa, al evaluar y aplicar estas precisiones.

Resultados de la Observación

Tal como se tenía planteado en el enfoque cualitativo, se presenta a continuación, los resultados de la técnica de la observación practicada a tres de los rectores/directores del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador. Vale destacar que esta técnica, permitió la complementariedad de la información suministrada, en consecuencia, se

decidió realizar la observación directa por una sola vez, donde aportaron sus vivencias en la realidad de sus instituciones en el ejercicio intersubjetivo-participativo, de acuerdo con los aspectos que se identifican en la tabla 45.

Tabla 44. *Observación Rector A (OB-RA)*

Categorías	Registros/Comprensión
Actitud de los rectores en el ejercicio de sus responsabilidades, compromiso, motivación, disposición para la mejora e influencia en la resolución de problemas	**Observación:** El Rector A tiene una actitud positiva y proactiva. Esto demuestra una clara intención de eliminar perspectivas desfavorables y aumentar la participación en proyectos educativos que sean beneficiosos para la institución. Su compromiso con la mejora constante se ve reflejado en su enfoque en el sistema de mejoras continuas, innovación y colaboración. **Comprensión**: La actitud positiva y proactiva del Rector A muestra un liderazgo ético desarrollado para fomentar la cultura educativa de alta calidad. Al fomentar un entorno favorable hacia esta mirada en sus actitudes, deja ver el compromiso con la mejora continua, la innovación y la colaboración, lo cual se alinea con una gestión educativa efectiva. Esta actitud también fomenta la participación activa de la comunidad educativa, lo que ayuda a crear un clima escolar positivo y a lograr los objetivos organizacionales en el largo plazo. Para argumentar este ejercicio de responsabilidades detectadas en EL Rector A, se reconoce la investigación de Steinmann et al. (2018) al caracterizar la práctica del liderazgo ético a través de metas orientada hacia las tareas, el compromiso organizacional y el comportamiento proactivo que influye en el grado en el cual los seguidores evalúan las condiciones, percibidas como alcanzables en la consideración de actitudes laborales diferenciales en el alcance de esfuerzos y desempeños efectivos, incluso de autorregulación. Por lo tanto, se comprende que el impacto que tienen el compromiso organizacional, el comportamiento proactivo y el liderazgo orientado hacia las metas en la evaluación de las condiciones laborales por parte de los seguidores, procura fortalecer las actitudes de los líderes en el lugar de trabajo, el impacto en el esfuerzo y el desempeño del personal, lo que significa que es válido pensar en la actitud proactiva y comprometida para tener un efecto positivo en la gestión educativa y la calidad educativa de la institución porque creará un entorno de trabajo favorable.
Evaluaciones de los comportamientos que impacten el hacer del liderazgo ético sobre el clima escolar.	**Observación**: en cuanto a la actitud positiva y proactiva, el Rector A es capaz de liderar las actividades, en tanto, su compromiso con la mejora continua se evidencia en su disposición a eliminar perspectivas negativas en cuanto a los enfoques desarrollados en los proyectos pedagógicos, mostrando colaboración en la conformación de su equipo, en el cual surge las demostraciones de participación activa, con la valoración de las tareas asignadas en atención a la actualización del proceso de enseñanza-aprendizaje. **Comprensión**: Un rasgo importante del liderazgo ético se detectó con ese compromiso evidenciado en la disposición para eliminar perspectivas negativas que surjan en los proyectos pedagógicos, a través de la dedicación a mantener el proceso de enseñanza-aprendizaje actualizado, por lo que detectó la inspiración del líder a mantener un entorno de trabajo satisfactorio que permita un mejor clima escolar. Al respecto, Ruíz et al. (2021) sustentan esta comprensión, al relevar los componentes principales del clima escolar relacionados con las conductas pro sociales y antisociales que se deben evaluar en torno a los comportamientos en el contexto escolar. En este sentido, el énfasis que hacen los mencionados autores al hecho de poder

	evaluar los comportamientos humanos que determinan la influencia en el clima escolar, destacando aspectos asociados a las conductas pro sociales y antisociales, guarda inherencia con la perspectiva y necesidad de tener un enfoque integral en las manifestaciones de los aspectos académicos de la realidad institucional, así como la dinámica social y conductuales que determinan la calidad educativa, lo que significa que estos comportamientos son de interés en la comprensión y mejora de los ambientes de trabajo escolar.
Aspectos motivacionales de influencia del liderazgo ético a los seguidores	**Observación**: En cuanto a los aspectos motivadores, el Rector A, permitió detectar su enfoque en el apoyo pedagógico más allá de la supervisión, puesto que establece espacios de conversación honesta y constructiva con el personal docente, representantes y estudiantes. En reuniones regulares, negocia, informa y se comunica de manera transparente, como también hace frente a la búsqueda de soluciones críticas del medio escolar. Reconoce públicamente los logros de profesores y estudiantes. **Comprensión**: La observación en los aspectos motivacionales del Rector A, distinguen la orientación hacia el apoyo pedagógico, que suele caracterizar en ciertos momentos un carácter autocrático, al generar espacios de discusión bajo la presión del cumplimiento por parte del personal docente, los representantes y los estudiantes que van más allá de la supervisión; puesto que sus habilidades comunicativas en las negociaciones no siempre manifiestan el éxito con la parte interviniente, lo que significa que hace falta superar los desafíos que el mismo clima escolar concede en este tipo de escenarios. Así, Baranovic, & Puzic (2012) señalan que la educación para la paz como medio para el desarrollo de un comportamiento orientado a la paz, se focaliza desde la percepción y mantenimiento del clima escolar como contexto social relevante para la aparición y resolución de conflictos en las escuelas. Los mencionados autores hacen ver el interés de la educación para la paz en las escuelas, destacando que la percepción y el mantenimiento de un ambiente escolar positivo son esenciales para fomentar comportamientos orientados a la paz y la resolución de conflictos como parte de la motivación a su consecución en las escuelas saludables; eventos medulares para mejorar la calidad educativa y el bienestar general de la comunidad escolar.
Condiciones que determina el liderazgo ético en los eventos del Clima escolar	**Observación**: El ambiente general de la institución educativa, así como el nivel de convivencia, respeto, cooperación, disciplina y bienestar emocional de los actores involucrados, deberían ser más destacados, porque estos valores son fundamentales en el hacer del acompañamiento que se estima para el liderazgo ético. Sin embargo, el énfasis en el acompañamiento pedagógico en lugar de la supervisión demuestra compromiso con mejorar la comunicación en los requerimientos de propiciar las condiciones para la comprensión mutua, al identificar y abordar los problemas y las disfunciones que surgen manifestarse a través del enfoque que le concede ese acompañamiento en el aspecto socioemocional. El líder debe tomar en cuenta los sentimientos y el sentir general del personal. **Comprensión**: El ambiente general de la institución educativa, así como el nivel de convivencia, respeto, cooperación, disciplina y bienestar emocional de los actores involucrados, deben ser afianzados con el acompañamiento pedagógico y la comprensión mutua al identificar las disfunciones que pueden surgir en la comunidad educativa en las reuniones periódicas. Al respecto, Lunetti et al. (2022) describen que el clima escolar se ve afectado tanto por las interacciones que se establecen dentro del aula, como por las conductas de los docentes por lo que se ha de tener en cuenta estos eventos en términos de prevenir conductas de mayor riesgo. He allí donde adquiere interés el hecho de comprender que el clima escolar es influenciado no sólo por las interacciones sociales, sino también por las conductas

	y acciones de los docentes, en cuanto a posibilitar escenarios de prevención de comportamientos de riesgo.
Impacto del liderazgo ético en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	**Observación:** La observación de la realidad educativa en relación con los objetivos organizacionales demuestra que el Rector A en sus actividades, da cabida al compromiso con la mejora continua favorable hacia el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, las acciones emprendidas con los padres/representantes se observan escasas en el marco de ofrecer escenarios para la participación efectiva en la exploración de nuevos eventos que trasciendan la realidad social. **Comprensión**: Las violaciones al cumplimiento de los objetivos organizacionales pueden tener consecuencias de gran alcance. No obstante, ahora parece que se presta muy poca atención a una visión general actual y completa de tal cumplimiento por parte de los conductores en las organizaciones (Gierl, 2021). De allí claramente se observa que, la preocupación ante las consecuencias que acarrea no cumplir eficazmente con el desarrollo de los objetivos organizacionales, sobre todo cuando el rector se coloca de espalda a sus propias realidades, por lo tanto, pueden derivarse dificultades plenas en el tratamiento a cada uno de los casos cuando se trabaja con personal donde no se establecen metas y propósitos claros y por ello, es clave la supervisión para asegurar la eficiencia y evitar la insatisfacción de las partes interesadas.
Desenvolvimiento del líder ético desde la comunicación	**Observación**: La comunicación directivo estudiante se amplifica hacia el entendimiento en una atmósfera de respeto, con un lenguaje claro. Asimismo, la comunicación con los docentes transcurre de manera apropiada y en función de las necesidades de evaluación en una comunicación abierta para saber el progreso académico y el comportamiento general, lo que, a su vez se ofrece para la realimentación constructiva. Los tipos de comunicación no verbal, se observaron en los gestos, expresiones faciales y lenguaje corporal de forma natural y reflejando coherencia con el discurso verbal. **Comprensión**: El conjunto de observaciones enfatiza una comunicación directiva que promueve un ambiente respetuoso en la apertura comprensiva del otro, el respeto mutuo, para evaluar el comportamiento y el progreso académico. La comunicación no verbal, se implica con el discurso verbal. En conjunto, se observó que la comunicación se mantiene efectiva, en cuanto al clima escolar favorable para los procesos y actividades escolares.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La figura 42 resume los hallazgos de la observación del Rector A (OB-RA) según el registro anecdótico cumplido. En efecto, la figura 42 muestra las categorías consideradas por la investigadora de acuerdo con los objetivos del estudio, y las subcategorías emergentes en cada una de ellas, las cuales le conceden significado acerca de las percepciones comprensibles del rector A, al estar conectadas en la realidad del comportamiento en la institución, dada el sistema de relaciones que se mantienen para desarrollar los objetivos educacionales planificados.

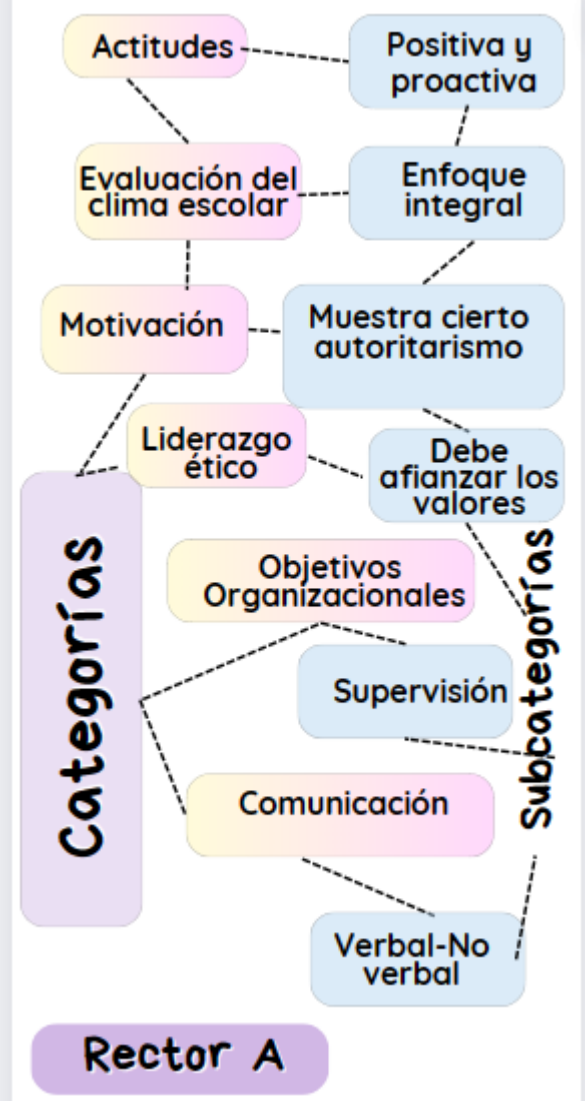


Figura 42. Observación Rector A

Fuente: Elaboración propia (2023)

A continuación, la tabla 46, con la Observación Rector B (OB-RB).

Tabla 45. *Observación Rector B (OB-RB)*

Aspectos	Registros/Comprensión
Actitud de los rectores en el ejercicio de sus responsabilidades, compromiso, motivación, disposición para la mejora e influencia en la resolución de problemas	**Observación:** El Rector B demuestra mantiene su compromiso con la calidad educativa como aspecto medular del liderazgo ético, al reconocer la importancia de la profesionalización del profesorado. Se observa el énfasis para que los docentes tengan su título de cuarto nivel y se sigan preparando para el aprovechamiento de la mejora continua en la institución, igualmente se observa la prioridad para que los maestros se inspiren en el uso de las tecnologías de la información y comunicación en su área de desempeño. **Comprensión**: se comprende la observancia de una actitud en el liderazgo ético hacia la calidad educativa de manera encomiable, desde la profesionalización del profesorado y el estímulo para la innovación del acto pedagógico, lo cual refleja el impacto del líder en la gestión educativa, para beneficiar la excelencia educativa. En palabras de Tzafilkou et al. (2022) destacan el hecho que los docentes participantes en puestos directivos o en juntas de control de calidad reafirman sus actitudes en el marco positivo hacia los componentes de la comunicación y alineación; necesidades y oportunidades; capacitación y apoyo. De este modo, se comprende que los directivos participantes en juntas de control de calidad en relación con varios aspectos clave, en tanto, se han de apropiar los escenarios donde se demuestren actitudes positivas hacia la comunicación efectiva y la cohesión en los equipos escolares como respecto a necesidades y oportunidades en las áreas de mejora y posibilidades de desarrollo.
Evaluaciones de los comportamientos que impacten el hacer del liderazgo ético sobre el clima escolar	**Observación**: El Rector enfatiza su compromiso con perseguir la excelencia en la institución educativa, lo que refleja una visión de liderazgo ético enfocada en la mejora continua, sin embargo, todavía se observan algunos nudos críticos en el enfoque para seguir la visión y misión de la institución, porque no hay suficiente concentración en los espacios ideales, recursos y capacitación de los docentes, a fin de desarrollar la práctica educativa en el mayor compromiso con los resultados de los estudiantes, lo que genera incomodidad en el líder institucional llevada al ámbito antidemocrático, para obligar al cumplimiento de lo planificado. **Comprensión**: la investigadora reconoce que el Rector muestra compromiso hacia la búsqueda constante de la excelencia en la institución educativa. No obstante, la existencia de desafíos identificables en la implementación de esta visión, suele hacerse cuesta arriba. En particular, porque no se traduce completamente en la provisión de los recursos ideales, la capacitación adecuada de los docentes y el enfoque sostenible de la calidad educativa. De acuerdo con Perzigian (2021) en la investigación realizada, los resultados indican que el poder predictivo del clima escolar está moderado por el tipo de escuela y, por lo tanto, el clima escolar no predice uniformemente el resultado escolar. Esto sugiere que, aunque hay una voluntad de excelencia, es esencial abordar los obstáculos prácticos y enfocarse en el desarrollo de las prácticas educativas que realmente mejoren el compromiso y los resultados de los estudiantes.
	Observación: El Rector muestra disposición hacia la innovación y el cambio en la institución educativa. Su voluntad de adoptar nuevas ideas y enfoques es un factor motivacional que fomenta un ambiente que valora la adaptación a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la comunidad educativa en general. Sin embargo, en la práctica suele precisarse en la evaluación con el uso de diversas métricas y herramientas de retroalimentación, que no se alcanza el rendimiento efectivo, sobre lo cual se debe atender el proceso de decisiones informadas y la implementación real de las mejoras significativas en la institución y su entorno socioeducativo.

Aspectos motivacionales de influencia del liderazgo ético a los seguidores	**Comprensión**: La observación revela que el rector de la institución educativa está abierto a la innovación y el cambio, lo que es fundamental para adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la comunidad educativa en general. Al respecto, Breckenridge et al. (2019) proporcionan un marco significativo orientador sobre la implementación, el mantenimiento y la evaluación de las actividades y procesos desde las teorías personales extraídas de la práctica y la experiencia de los directivos y del personal de primera línea como recurso que todavía está sin explotar en las organizaciones hacia niveles conceptuales de mejores condiciones que facilitan y sostienen la motivación del cambio, dentro de lo cual se consigue que estas transformaciones se mantienen si existe una sinergia entre la necesidad y el deseo de mejorar. No obstante, la investigadora comprende que, en la práctica, es necesario prestar más atención a la evaluación y al uso efectivo de las formas cuantitativas de valorar el hacer del proceso educativo, ya que el mero deseo de cambio no garantiza un rendimiento efectivo, por lo cual, se debe ser cuidadoso en las respectivas decisiones que de allí se deriven e ir más allá en el sentido de caminar a pie en los recorridos diarios de observaciones.
Condiciones que determina el liderazgo ético en los eventos del Clima escolar	**Observación**: El clima escolar se advierte en torno a la búsqueda del bienestar integral de la comunidad educativa al implementar estrategias y recursos diseñados para promover la condición emocional, física y social, que mejoran el clima escolar y las oportunidades para desarrollar habilidades de afrontamiento. Se enfatiza la promoción de la actividad física y buena alimentación, sin embargo, existen ciertas imprecisiones en cuanto a las políticas y procedimientos que fomenten la igualdad e inclusión, para generar una cultura de apoyo y colaboración en la institución. **Comprensión**: se manifiestan ciertos escenarios relacionados con el bienestar integral en el clima escolar, al abordar aspectos de la salud emocional, física y social de la comunidad educativa como componentes clave para mejorar el ambiente escolar, no obstante, se observan situaciones de dominio obligatorio que molestan al personal en la forma como se administran. En palabras de Darling-Hammond, & DePaoli (2021) debe haber un enfoque integral más amplio en los líderes educativos al hacer énfasis tanto en el bienestar social como emocional, de modo que un clima escolar positivo, donde los estudiantes sientan una sensación de seguridad, pertenencia y prevalezca la confianza relacional mejora los elementos educativos y ayuda a reducir los efectos negativos de la pobreza en el logro académico. No obstante, se identifican ciertas áreas necesarias de mejoras en cuanto a las políticas y procedimientos que fortalecen el clima escolar, para garantizar la cultura de apoyo y colaboración más sólida en toda la institución.
	Observación: La observación deja ver lo específico al tratar de crear un ambiente escolar seguro, acogedor y respetuoso que promueva el sentido de pertenencia, compromiso y motivación, como factores esenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, puesto que cuando el personal se siente valorado, en esa medida estarán de dispuestos a comprometerse con sus responsabilidades en un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a fin de contribuir al logro de los objetivos educativos. **Comprensión**: esta observación da cuenta del ambiente escolar que debe ser parte del sentido de pertenencia, compromiso y motivación en todos los miembros de la comunidad educativa, para alcanzar los objetivos organizacionales. El compromiso y trabajo en equipo son esenciales para lograr los objetivos educativos y mantener un clima escolar positivo. Al respecto Deciu (2020) en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales y su relación con la ética en la identidad de los roles desempeñados en la instituciones influye de diferentes maneras y provocan

Impacto del liderazgo ético en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	múltiples resultados en lo que se refiere a las respuestas del personal en tanto si un programa de ética y cumplimiento de los objetivos organizacionales promueve el sentido de la responsabilidad compartida sugiere que con el propósito de ayudar al personal a completar sus tareas de manera efectiva, surge la idea de contar con el apoyo de la organización., Frente a las expectativas y normas de identidad social y las interacciones con los otros que no solamente sirve para reconocer que lo que se espera de las personas sino además que sus elementos, factores y condiciones contribuyen al sentido de autonomía. De hecho, el cumplimiento de los objetivos organizacionales está muy relacionado con el interés de la ética en las instituciones educativas en general, puesto que se destaca el enfoque de la responsabilidad compartida, el apoyo de la organización y la voluntad del personal, como elementos clave para completar las tareas de manera efectiva. Por lo tanto, la referencia del mencionado autor, resalta estas expectativas desde las normas de identidad social y el conjunto de interrelaciones que se establecen en el compartimiento de intereses contribuyentes al sentido de autonomía respecto al acto pedagógico que subyace a su efectividad.
Desenvolvimiento del líder ético desde la comunicación	**Observación**: A los efectos de la comunicación el Rector fomenta el desarrollo profesional de los docentes al proporcionarles oportunidades de capacitación y desarrollo, así como alentar a través de la comunicación y el diálogo, la participación en actividades profesionales. Se observa de igual manera que el acercamiento en la comunicación cotidiana solicita la colaboración con la comunidad al reunirse regularmente con padres y estudiantes para obtener su retroalimentación sobre el funcionamiento de la escuela. También se observaron la comunicación interinstitucional a través de alianzas con otras organizaciones para el establecimiento de programas y servicios en beneficio de los estudiantes. **Comprensión**: se comprende la existencia de un enfoque integral hacia la comunicación, especialmente en lo que respecta al desarrollo profesional de los docentes, debido a que se ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo, así como para la participación en actividades profesionales a través del diálogo y la comunicación efectiva. Se mueve estratégicamente para significar el interés por la comunicación con la comunidad en el marco de poder realimentar las actividades. Se observa la capacidad del rector para establecer comunicación interinstitucional a través de alianzas con otras organizaciones, lo que demuestra un enfoque estratégico y colaborativo en las acciones del liderazgo educativo. De allí que la investigación de Jiménez Peñarreta *et al*. (2021) señala la incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional como filosofía de gestión y cultura organizacional que conlleva a desenvolverse de manera motivada por la comunicación, aunque pueden existir ciertos déficits de esta misma naturaleza que impacta la consolidación en la gestión y en el accionar del docente desde la formación académica, investigación y vinculación con la sociedad. Así, el estudio señalado tiene que ver con la comunicación interna en la identidad institucional y la cultura escolar, influenciada por la filosofía de gestión para el desenvolvimiento de una comunicación interna efectiva y motivadora que impulsa a la comunidad educativa al mejor desempeño y compromiso en las distintas áreas educativas, lo que sugiere que aunque puedan existir déficits en la comunicación interna, que afectan la consolidación de la gestión educativa, pueden ser limitaciones para la fluidez comunicacional, que pudiera reflejar un impacto negativo en la motivación y en la capacidad de respuesta de los docentes en las diversas funciones.

Fuente. Elaboración propia (2023)

La figura 43 resume los hallazgos de la observación del rector B (OB-RB) según el registro anecdótico cumplido.

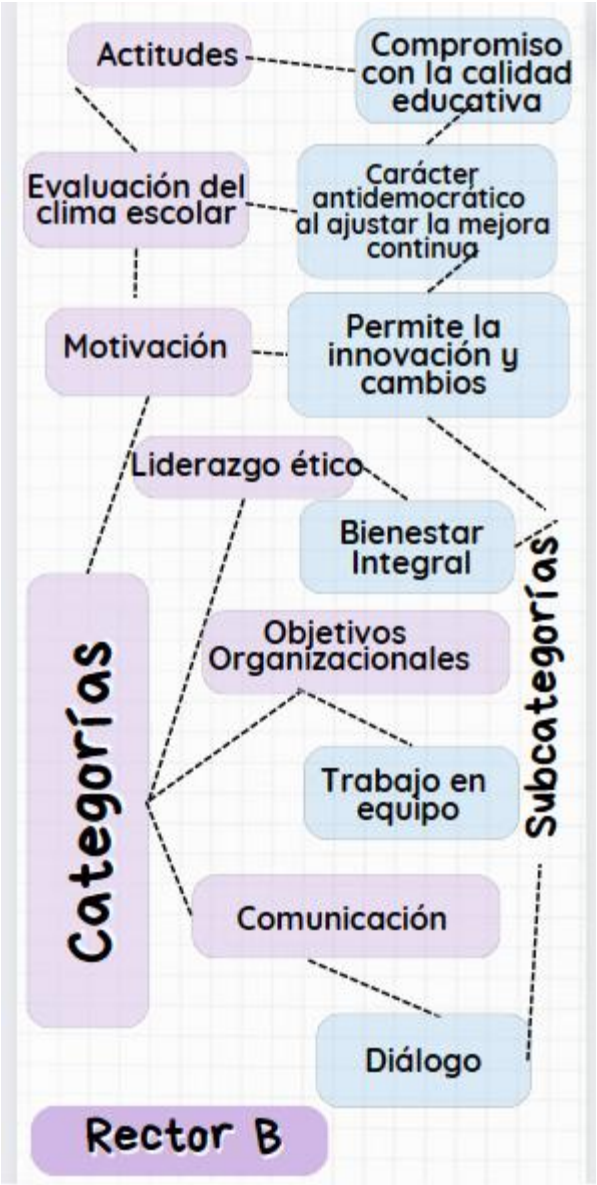


Figura 43. Observación Rector B

Fuente: Elaboración propia (2023)

La observación realizada al Rector B a través de las categorías: actitudes, evaluación del clima escolar, motivación, clima escolar, objetivos organizacionales y comunicación, emergieron las diferentes subcategorías visualizadas en la figura 43, las cuales le dan significancia a cada una de las categorías de las cuales provienen, respecto a la visualización holística de todos estos elementos considerados. A continuación, la tabla 47.

Tabla 46. *Observación Rector C (OB-RC)*

Aspectos	Registros/Comprensión
Actitud de los rectores en el ejercicio de sus responsabilidades, compromiso, motivación, disposición para la mejora e influencia en la resolución de problemas	**Observación:** La observación sugiere que el Rector tiene una actitud positiva hacia el trabajo colaborativo como un medio para desarrollar las actividades y procesos de gestión de manera equitativa, solidaria e inclusiva, con un enfoque en el liderazgo. Sin embargo, se menciona que estas intenciones y actitudes positivas pueden encontrar obstáculos en la implementación debido a limitaciones en la distribución del trabajo y la carga laboral de los directivos, que tienen una alta carga en la gestión educativa. **Comprensión**: Se comprende que al destacar la actitud positiva del rector en la gestión equitativa, solidaria e inclusiva en la institución, se derivan en la realidad situaciones de barreas que deben saltar y superarse desde el punto de vista de sus habilidades para activar nuevos espacios de entendimiento que logren captarse en la distribución del trabajo como directivos en la gestión educativa, para promover la colaboración y un enfoque inclusivo, pero se subraya la importancia de abordar los desafíos prácticos que pueden dificultar la realización efectiva de estas intenciones. Sobre esta realidad explican Jain *et al*. (2013) el impacto de la equidad o la inequidad en la satisfacción del personal respecto al compromiso y al desempeño desarrollado en el comportamiento organizacional cuando la gestión no está centrada en comprender estos efectos precisados a través de la participación en tareas de liderazgo compartido, de manera que se deben crear las condiciones necesarias para fortalecer esta práctica en el análisis de la relevancia teórica sobre la equidad bajo el enfoque de la confianza y justicia en términos de promover y facilitar la participación efectiva. Por ello, cuando se produce la equidad en la gestión en tanto los miembros de la organización son tratado de manera justa, se promueve la efectividad participativa en tarea de liderazgo compartido donde se benefician todos los actores del hecho pedagógico. Asimismo, desde la perspectiva de la confianza y justicia, es fundamental promover y facilitar estos escenarios por parte del líder institucional puesto que cuando el personal se siente que es tratado con justicia y tiene la oportunidad de participar en la toma de decisiones, se valora la motivación y el compromiso en sus roles.
Evaluaciones de los comportamientos que impacten el hacer del liderazgo ético sobre el clima escolar	**Observación**: La observación sugiere que el Rector está comprometido en monitorear los planes de acción y el sistema de mejoras hacia la calidad en el ejercicio de sus funciones a través del acompañamiento pedagógico como una herramienta efectiva de apoyar y crear escenarios propicios en el desarrollo de las actividades, toda vez que impacta así los comportamientos y práctica. Esta condición orientadora del líder suele presentarse bajo la asignación de responsabilidades relacionadas con el perfeccionamiento profesional de los docentes, lo que puede tener un impacto positivo en el clima escolar al fomentar un ambiente de reconocimiento y desarrollo profesional. **Comprensión**: la comprensión sobre la situación observada da lugar a señalar que a pesar del compromiso y las buenas intenciones al evaluar el comportamiento humano a través del acompañamiento pedagógico aún se manifiestan situaciones críticas que se derivan de conflictos internos en las actividades en la escuela, lo que influye en el clima escolar. El reconocimiento y el desarrollo profesional de los docentes son áreas en las cuales el rector se enfoca, sin embargo, el mayor compromiso es de los docentes, sobre todo cuando emergen nudos críticos en este proceso de perfeccionamiento profesional, así como las múltiples demandas y limitaciones. Al respecto, Ruíz-Hernández et al. (2021) se ajustan a los componentes del clima escolar tomando en cuenta las conductas pro sociales y antisociales a partir de lo cual conforman un instrumento de evaluación que tenga en cuenta ambas

	perspectivas a través de un diseño de doble estrategia, psicométrico y no experimental compuesto por cuatro escala inherentes al actor de conducta pro social, receptor de conductas pro social, actor de conducta antisocial y receptor de conducta antisocial en la diferentes etapas educativas. En consecuencia, el estudio de los mencionados autores en la práctica de la evaluación respecto a los comportamientos que influyen en el clima escolar, se ajusta a las conductas pro sociales y antisociales siempre y cuando se manejen de manera integral para comprender el ambiente desarrollado en las escuelas a fin de saber las áreas de mejoras en cuanto a la aplicación de estrategias, técnicas y modelos que aborden estas condiciones sensibles del comportamiento humano.
Aspectos motivacionales de influencia del liderazgo ético a los seguidores	**Observación**: La visualización en el momento de la observación empírica, indica que la institución pone énfasis en fomentar la motivación y el compromiso del personal, a través del equipo de trabajo y en el sentido de la creación de ambientes empáticos y de colaboración. Sin embargo, el énfasis en mejorar los hábitos de estudio de los estudiantes debe contar con los esfuerzos de la familia, lo que sugiere la práctica de diálogo con la comunidad educativa como estrategia que mejora el clima escolar además de beneficiar a los estudiantes. **Comprensión**: el entendimiento sobre los aspectos motivacionales da cuenta del efecto significativo en la cohesión y el espíritu de equipo entre el personal. Sin embargo, se reconoce que la participación y el esfuerzo conjunto de las familias son esenciales para mejorar los hábitos de estudio de los estudiantes, lo cual demuestra lo prioridad de mantener una conversación sincera y efectiva con toda la comunidad educativa para mejorar el clima escolar y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. La situación antes observada se puede sustentar de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de Grantham-Castony, & Fontcuberta DiCarlo (2023) al reconocer que el liderazgo es de suprema importancia para cualquier organización debido a que ellos marcan las pautas para el desenvolvimiento de los otros con quienes comparten en la realidad de habilidades, características y talentos consistentes para ofrecer una educación de calidad dadas las conexiones humanas, sensibles y de eficacia de los líderes por el cambio social real, intencionado y en la búsqueda de satisfacciones humanas en las expectativas de la motivación. En este sentido, el sustento de los mencionados investigadores, incluye las instituciones educativas para buscar la creación de un entorno que fomente la calidad educativa y satisfaga las necesidades del personal dentro de las expectativas de sus motivaciones, lo que hace pensar acerca de la sensibilidad en las conexiones humanas, trabajando así un cambio social real al ir buscando darle coherencia al sistema de relaciones con los seguidores a fin de lograr resultados satisfactorios para todos.
Condiciones que determina el liderazgo ético en los eventos del Clima escolar	**Observación**: se observa que el rector valora la importancia del equipo de trabajo cuando el personal expresan la empatía en el desarrollo de las actividades con armonía, lo que sugiere la preocupación por crear un ambiente sano psicológicamente. Sin embargo, se reconoce que las dinámicas de relación y comunicación con los estudiantes pueden ser diferentes de acuerdo con la necesidad de mayor orientación socioafectiva para ayudar al crecimiento personal y académico. **Comprensión**: la priorización en la búsqueda de un buen clima escolar entre todos los actores del hecho educativo se aprecia en el fundamento del equipo de trabajo, lo que contribuye a la creación de un ambiente psicológicamente saludable en la institución. Sin embargo, se reconoce que las relaciones y la comunicación con los estudiantes pueden ser distintas y requieren una orientación socioafectiva más intensa para apoyar su desarrollo personal y académico. Ahora bien, las contribuciones de los docentes al clima escolar son vistas por

	Martinsone, & Zydziunaite (2023) al revelar los factores que, a partir de las experiencias, focalizan la contribución positiva a la hora de utilizar la empatía. De modo que la comprensión compartida de los profesores en la comunicación y el desarrollo profesional hace hincapié en el fortalecimiento de los valores institucionales y otros aspectos colectivos en respuesta a las actitudes más individualistas como asignar responsabilidades personales para utilizar estrategias de instrucción apropiadas. La situación presentada por los mencionados autores, sugiere que la contribución de los docentes al clima escolar es un aspecto medular en la gestión con empatía, lo que significa que, al comprender y compartir este escenario común desde la comunicación y el desarrollo profesional, la tendencia es a fortalecer los valores institucionales y otros aspectos colectivos en función de buscar escenarios positivos a través de estrategias pertinentes en la organización escolar.
Impacto del liderazgo ético en el cumplimiento de los objetivos organizacionales Desenvolvimiento del líder	**Observación**: La preocupación del Rector se deja ver frente a la resistencia de algunos docentes para asumir la innovación y buscar situaciones positivas con los padres de familia en la adquisición de conocimiento por parte de sus representados, por lo tanto, se trata de flexibilizar el currículo con base a las necesidades del estudiante, de la comunidad y de los docentes como un proceso continuo, apegados a la misión y visión institucional. **Comprensión**: Por lo tanto, se comprende que aunque el Rector tiene preocupación por la resistencia que muestran algunos docentes en relación a los cambios educativos, entonces el ajuste debe ser de acuerdo con las innovaciones en los modos de hacer, pensar y sentir respecto a los contenidos curriculares, además de la comunicación permanente con el área de influencia social, lo que significa que la gestión escolar debe ser un proceso continuo de mejora apegados a la filosofía de gestión y en atención a los aspectos claves planificados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La dinámica mencionada se refuerza en los estudios de Beycioglu , & Kondakci (2023) al discutir el significado del cambio organizacional, la sinergia de actuaciones en el estado actual de los debates escolares, son desafiantes en cuanto a la comprensión teórica actual del cambio en las escuelas, planteando nuevas perspectivas de esfuerzos e intervenciones adoptadas por diferentes sistemas escolares para abordar esa transformación del entorno socioeducativo en el alcance de los objetivos previstos como una cuestión ontológica asumida por los actores del hecho pedagógico. Estos investigadores, destacan las actuaciones sinérgicas que se precisan en las discusiones actuales sobre los cambios que se han de manifestar en las instituciones educativas desde las nuevas perspectivas, esfuerzos e intervenciones para abordar la transformación del entorno organizacional, con el fin de alcanzar los objetivos previstos por cada actor social que reflexione en la dimensión ontológica sobre su contribución en el hacer y sentir los cambios como una cuestión fundamental al concretar las acciones que dominan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. **Observación**: La observación del Rector en la Unidad Educativa Eugenio Espejo devela altas expectativas con respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales, reflejado en la participación de todos los actores del proceso pedagógico que se incorporan al fomento de valores como el compañerismo, amistad, cooperación y responsabilidades compartidas en la realidad institucional. Sin embargo, se mostró un pequeño porcentaje de estudiantes y profesores que presentan actitudes conformistas y muestran indiferencia ante la realidad de los problemas escolares lo que afecta la percepción de la calidad y las mejores expectativas de la comunicación, en relación con los procesos que ayudan a alcanzar objetivos organizacionales **Comprensión**: Se comprende que el Rector de la institución en estudio trata de

ético desde la comunicación	cumplir la efectividad de los objetivos planteados desde la participación de todos los miembros institucionales en el proceso educativo, resaltando los valores de compañerismo amistad, cooperación, entre otros. No obstante, existe la necesidad de mejorar el sistema de relación entre estudiantes y profesores que muestran actitudes conformistas e indiferentes para colaborar con la resolución de los problemas escolares, lo cual afecta la percepción general en relación con los procesos destinados a la efectividad de los objetivos planificados. En efecto, Salamondra (2021) sitúa el escenario escolar con características de complejidad por lo que requiere una comunicación efectiva para satisfacer las necesidades de los grupos de interés al mantener relaciones saludables entre los estudiantes, profesores, padres/representantes y docentes que incluye distinguir los beneficios, pero también las barreras comunes desde la confianza, transparencia y escucha activa. En este entorno de ideas se comprende que la comunicación efectiva debe manifestarse por su complejidad en el comportamiento humano, lo que significa que es un ideal para satisfacer las necesidades de todo el conglomerado institución, a fin de dar paso a esta propiedad sensible que se debe caracterizar por la confianza, transparencia y escucha activa como elementos esenciales de relaciones saludables a fin de superar las posibles barreras de entendimiento y buscar el funcionamiento armónico en el desarrollo de los objetivos organizacionales.

Fuente. Elaboración propia (2023)

El resumen anecdótico de las observaciones practicadas al Rector C, son vistas desde las categorías consideradas para develar sus significados y percepciones en la realidad de la gestión escolar, las cuales se presentan a continuación, en la figura 45.

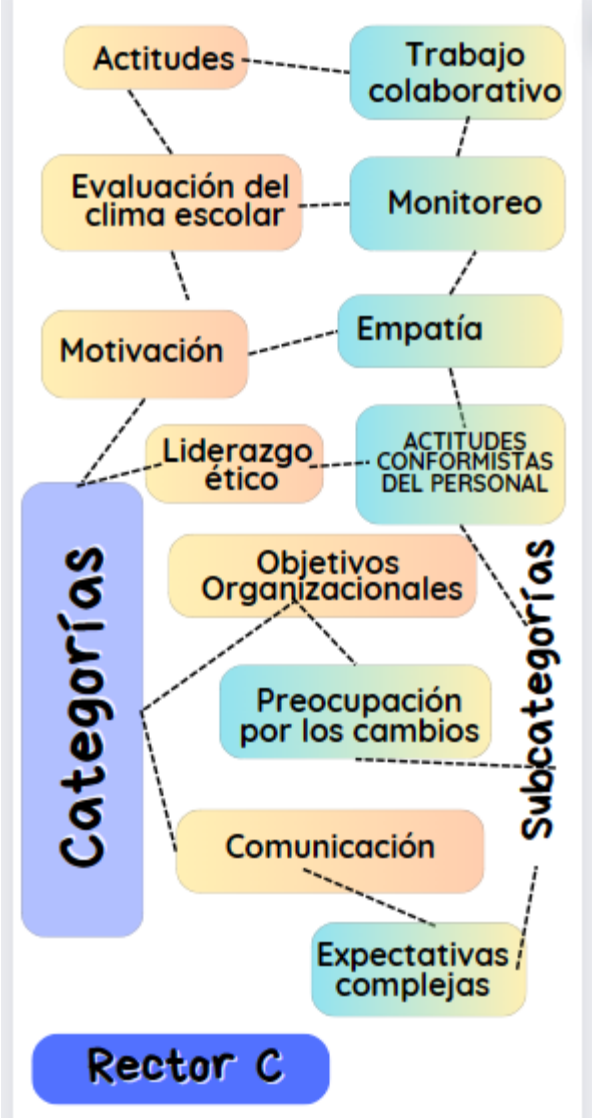


Figura 44. Observación Rector C

Fuente: Elaboración propia (2023)

Las observaciones al Rector C, se plasmaron dentro de las mismas categorías abordadas para los demás rectores, aunque los significados y percepciones fueron reconocidos a través de las distintas subcategorías emergentes, tal como se observa en la figura 44. Seguidamente, se procede a la triangulación, tal como se tenía previsto al completar la Tabla 48.

Tabla 47. *Triangulación de técnicas e información*

Rector A representante directivo de:	Entrevista Aspectos medulares	Observación	Entrevista Aspectos medulares	Observación	Rector B representante directivo de:
Colegio Carlos Espinoza	**Calidad educativa:** "Las experiencias han sido gratificantes, puesto que en cada accionar se ha visto la respuesta de la comunidad educativa ante alguna modificación de acciones para mejorar la institución educativa…" Compromiso con las acciones y prácticas, COMAP, RA; L: 15-22	**Actitudes:** positiva y proactiva **Evaluación del clima escolar:** enfoque integral **Motivación:** practica el acompañamiento pedagógico **Liderazgo ético:** Debe afianzar más los valores en el personal para crear seguridad y confianza **Objetivos organizacionales:** supervisión **Comunicación:** ambiente respetuoso	**Calidad educativa:** "Por eso me afianzo desde la voluntad para el hacer de mi desempeño con el sistema de mejoras continuas desde la innovación y la colaboración entre los colegas, con el fin de valorar el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad de mantener actualizado el proceso de enseñanza aprendizaje" (COMAP, RA; L: 6-11).	**Actitudes:** compromiso con la calidad educativa **Evaluación del clima escolar:** mejora continua **Motivación:** inspira a la innovación y cambios **Liderazgo ético:** bienestar integral **Objetivos organizacionales:** trabajo en equipo **Comunicación:** diálogo	**Colegio Santa Rosa**

Rector C representante directivo de: Colegio Eugenio Espejo
Entrevista
Aspectos medulares

Calidad educativa: "Más que experiencia yo diría que son buenas intenciones, pero con pocas posibilidades de cristalizarlas por no tener distributivos de trabajo óptimos, sino más bien, distributivos de trabajos ajustados y directivos como el caso de llevar a cabo los procesos propios de mi cargo en la institución, dentro de la cual he representado con el equipo que me acompaña y con una matrícula de más de 3000 estudiantes y los demás compañeros directivos que tienen una carga horaria de trabajo completa, es decir con 20, 25 o 30 horas de clases. Compromiso con las acciones y prácticas" **(COMAP, RC; L: 10-19)**

Observación					
Actitudes	**Evaluación del clima escolar**	**Motivación**	**Liderazgo ético**	**Objetivos organizacionales**	**Comunicación**
trabajo colaborativo	Monitoreo	Persistencia de actitudes conformistas en el personal	Preocupación ante la resistencia del personal para avanzar en la innovación	Busca el desarrollo de los cambios necesarios	Mantiene expectativas complejas sobre la realidad en la gestión educativa

Fuente: Elaboración propia (2023)

Comprensión de la triangulación

El contenido de la tabla 46, hace mención a la triangulación de la información seleccionada de la técnica de la entrevista aplicada a tres coordinadores de área pedagógica y la técnica de la observación practicada a tres rectores de la realidad del estudio: representantes del Colegio Carlos Espinoza, Colegio Santa Rosa y Colegio Eugenio Espejo. De esta manera, se captó la complementariedad de la información derivada de ambas técnicas, lo cual en la entrevista se comprende el aspecto medular asumido en la preocupación del liderazgo ético por la calidad educativa donde coincidieron los tres actores sociales sobre las experiencias y vivencias recurrentes al mantener el compromiso y responsabilidad con las buenas intenciones desarrolladas en los procesos del equipo que acompaña al líder educativo mediante las acciones y prácticas.

De allí que el argumento que sustenta lo anteriormente encontrado, distingue las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2011) para desarrollar equipos de liderazgo ético efectivos, y distribuir tareas formalmente estableciendo las estructuras de los equipos institucionales y otras organizaciones en el desarrollo de grupos ad hoc basados en los desafíos o necesidades contextuales o actuales con la participación de los actores del hecho pedagógico en las experiencias y no en la fijación de los desempeños, lo que significa que el fomento en este tipo de distribución entre el personal docente y otros actores interesados se han de planificar en la gestión escolar.

La posición asumida por dicha organización en cuanto a la creación de equipos de liderazgo ético, las responsabilidades compartidas en las actividades y procesos escolares, se retoman para vincular las estructuras de los equipos institucionales de manera permanente y temporal en el marco de atender la participación activa de los grupos de interés. En efecto, esa estrategia de los equipos que acompañan al líder educativo, deben abordar los desafíos y prioridades contextuales específicas de cada institución en tanto, ofrezcan escenarios posibles para la mejora continua de la calidad educativa; lo que hace reflexionar en torno a la flexibilidad de la planificación en la gestión educativa efectiva, donde no solamente se construya una nueva realidad a partir de la funcionalidad de los equipos de trabajo para la colaboración sino que se incluyan diferentes perspectivas en la toma de decisiones hacia la solución efectiva de problemas

puntuales de la institución educativa en cuanto al logro de los objetivos organizacionales definidos en este caso para el sistema de mejoras de la calidad educativa.

En cuanto a las observaciones, se tomaron en cuenta las categorías: actitudes, evaluación del clima escolar, motivación, liderazgo ético, objetivos organizacionales y comunicación, donde se destacan aspectos inherentes al trabajo colaborativo, la empatía, la supervisión, el monitoreo, la preocupación por los cambios en las expectativas complejas que de manera proactiva proyectan el enfoque integral en torno al acompañamiento pedagógico del líder ético en la gestión educativa buscando la mejora continua y la seguridad en un ambiente escolar respetuoso donde se fomenta el diálogo aunque existen algunos nudos críticos cuando el docente se aísla con limitados deseos de participación, aspectos claves necesarios de fortalecer.

Sobre esta misma dinámica se reconoce la influencia del clima escolar en todas las actividades y experiencias desarrolladas en la vida institucional que refleja una serie de normas, metas, valores, relaciones y prácticas como fenómeno grupal que fomenta el desarrollo de las actividades y procesos. Tal como lo plantean Cohen *et al*. (2009) estas prioridades acordadas en colaboración con los líderes institucionales y en correspondencia con las políticas nacionales abren la posibilidad reflexiva de los efectos inherentes al clima escolar y a la calidad educativa para buscar y añadir los aspectos positivos en el éxito escolar, el desarrollo saludable de todos los integrantes del ámbito educativo según directrices prácticas y de acompañamiento pedagógico del directivo.

Estos investigadores por una parte fundamentan los razonamientos acerca del clima escolar en todos los ejes que producen las experiencia desarrolladas en la institución educativa, donde se hace énfasis al sistema de normas, metas, valores, relaciones y prácticas que influyen en el desarrollo positivo de los procesos, al punto que todas estas consideraciones deben ser prioridades compartidas alineadas a las políticas nacionales, en las cuales se fomentan el clima escolar positivo y satisfactorio, en términos de colaboración, para poder tener un impacto en la calidad educativa y el éxito escolar. Por lo tanto, se distingue la importancia de resaltar todos estos componentes dentro de un desarrollo saludable de los miembros de la comunidad educativa, lo que implica entender y comunicar las directrices prácticas a través del acompañamiento pedagógico proporcionado por el liderazgo institucional.

Fase de Integración de los Resultados Cuantitativos y Cualitativos

Para analizar los aspectos que cumplieron las expectativas en el proceso de integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo, se destacaron los conceptos que mayormente dominaron, tanto el diagnóstico como la comprensión de la realidad en términos de buscar los eventos de coincidencia (marcados en líneas punteadas de color naranja) a fin de identificar su complementariedad mediante la técnica de triangulación, lo cual se presenta a continuación en la figura 45. De acuerdo con Guetterman *et al*. (2015) las exhibiciones conjuntas de los elementos más significativos recopilados, analizados e interpretados, para luego cumplir con el proceso de integración, se deben examinar de manera conjuntas en una forma de representar y facilitar el énfasis de estos conceptos intencional e interdependiente al abordar las preguntas de investigación en escenarios comunes de hallazgos en este tipo de diseños que proporcionan un proceso general en la exploración y secuencia cumplida en el análisis de los datos fusionados para su complementariedad en el análisis e interpretación, en tanto subyace la exhibición conjunta a través del medio visual para extraer nuevos conocimientos más allá de la información obtenida en ambos enfoques de forma separada, lo que permite generar nuevas inferencias cognitivas.

La figura 45 permite visualizar los conceptos que mayormente dominaron los hallazgos tanto en el enfoque cuantitativo como en el enfoque cualitativo, con el fin de encontrar su complementariedad semántica en el proceso de integración alcanzado, visualizando esa conectividad significativa a partir de los conceptos encontrados. En este sentido, se reconoce la pertenencia en el accionar de los rectores en cuanto a las interacciones para buscar comunicación en un clima de tolerancia y respeto. Asimismo, se representa la condición de realimentación de los procesos conectados a la disposición de los rectores; mientras que el apoyo emocional tiene que ver con el bienestar integral. De la misma manera, las metas y objetivos son reconocidas en el eje del cumplimiento de los objetivos. Por su parte, las acciones y estrategias encuentran conexión en el compromiso con las acciones y prácticas. De la misma forma que, el monitoreo de prácticas se conecta con el ejercicio activo de la supervisión.

Las oportunidades para el desarrollo profesional son vistas en la relación con la motivación; como también el fomento de la colaboración se desarrolla mediante el trabajo en equipo. De forma similar, las contribuciones a la práctica pedagógica representan un ejercicio activo de la mejora continua. La toma de decisiones fue reconocida con el acompañamiento pedagógico; en tanto, la participación de la comunidad forma parte del trabajo en equipo. A su

vez, la promoción de los cambios es producto de la innovación y cambios, donde el uso de la tecnología se relaciona con los significados y expectativas; mientras que las prácticas éticas se manifiestan en las evaluaciones de los comportamientos que impactan el clima escolar y los valores son representativos del ambiente respetuoso.

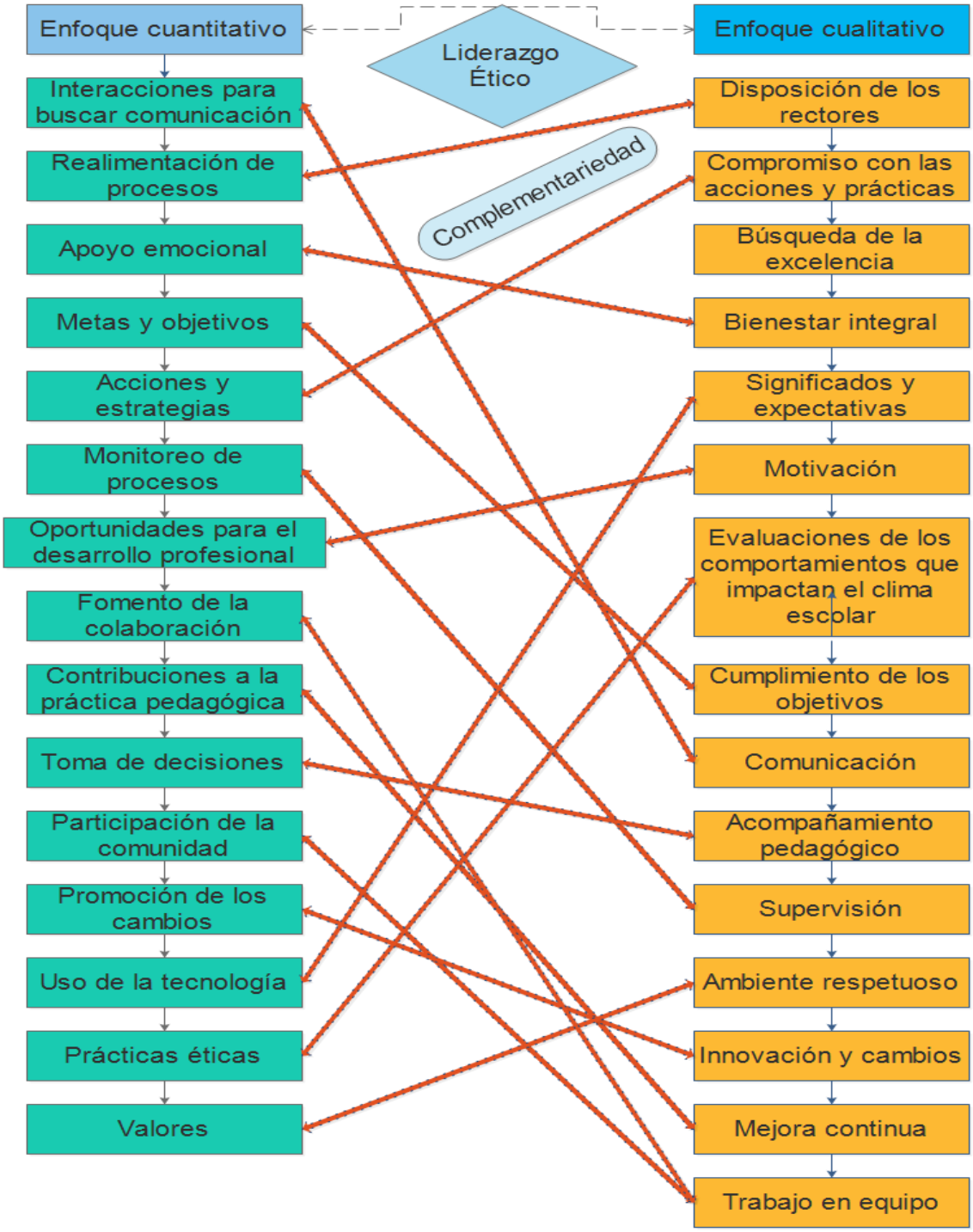


Figura 45. Hallazgos en la Integración de los enfoques cuantitativos y cualitativos

Fuente: Elaboración propia (2023)

CAPÍTULO V

MODELO DE LIDERAZGO ÉTICO SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS RECTORES DEL CANTÓN SALINAS, SANTA ELENA, ECUADOR, BAJO UNA VISIÓN TEÓRICA INTEGRAL CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL

Este capítulo se concentra a dar cumplimiento al objetivo general de la investigación planteado para crear un modelo de liderazgo ético sobre la gestión educativa de los rectores del Cantón Salinas, Santa Elena, Ecuador, bajo la visión teórica integral con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional al analizar e interpretar los aspectos medulares diagnosticados en los resultados de ambos enfoques: cuantitativo y cualitativo argumentado con las diversas fuentes, que permita comprender esta realidad para poder tomar situaciones, precisiones teóricas y aplicativas en la gestión educativa.

Enfoque introductorio del modelo

En el mundo actual, la calidad educativa es una búsqueda constante y de interés significativo en el campo de la gestión escolar al punto que el liderazgo ético de los rectores, juega un rol medular en el alcance de este objetivo, en el cual la comprensión de la potencialidad del medio institucional y humano, cobra vigencia en torno a los requerimientos de los desempeños en función de valorar la calidad de los procesos y actividades que inciden directamente en el desarrollo de la nación, particularmente, en cuanto a la formación de ciudadanos competentes, conscientes y éticos como parte fundamental del producto educativo.

En este orden de ideas, la gestión escolar se enfrenta constantemente a diferentes retos, inherentes no solamente al recurso tecnológico, de la innovación y el progreso, sino además de las capacidades y habilidades del talento humano para poner en práctica sus aportes en el contexto de un modelo de liderazgo ético institucional que muestre como herramienta necesaria el hecho de promocionar el mejoramiento de la calidad educativa en el medio local, lo que significa que las consideraciones desarrolladas en este modelo deben ir en línea con la visión

teórica integral que pretende considerar todos los aspectos relevantes de la gestión educativa y el liderazgo ético a fin de comprender de manera profunda, cada uno de los factores que influyen en la calidad educativa en el marco de la premisa de liderazgo ético por parte de los rectores como motor de cambio y mejora.

En efecto, las experiencias en la implementación de acciones y prácticas que promueve la mejora de la calidad educativa en este tipo de instituciones dirigidas por los rectores del contexto del estudio, se manifiestan como respuestas integrales de compromiso donde participan todos los miembros de la comunidad educativa, al ofrecer oportunidades y escenarios ávidos de dinámica en la sinergia de actuaciones que se valoran para mayor provecho a los procesos y actividades desarrollados en la ejecución de los proyectos al compartir responsabilidades, y en correspondencia con las orientaciones del líder institucional, el cual muestra a través del ejemplo, el seguimiento y voluntad en la optimización de las estrategias que permiten el alcance y provecho de trabajar juntos para encontrar soluciones efectivas.

De esta manera, el modelo se presenta en ese respaldo de las contribuciones teóricas y empíricas recabadas a través del proceso investigativo, por lo tanto, se fundamentan en esta plataforma de evidencias y análisis alcanzados al diagnosticar y comprender cada una de las descripciones y opiniones de los directivos en función de la búsqueda de los estándares de calidad educativa para llevar a cabo la gestión a través de liderazgo ético. Es así como lo afirma Ahmed (2023) al complementar que las investigaciones sobre el liderazgo ético se fundamentan mayormente en las prácticas, los dilemas/desafíos, el desarrollo de liderazgo por parte de los líderes educativos éticos, a los efectos de ser mediadores, moderadores y orientadores que fortalecen la gestión educativa.

Ten Have (2023), Rodríguez y Marín (2023) hacen referencia a ambas dimensiones: liderazgo y ética conectados a situar las mejores prácticas defendidas en el comportamiento humano, a través de la presentación de modelos a seguir y ejemplificar en el sistema de las buenas relaciones sociales, al mostrar honestidad, transparencia, equidad, respeto, integridad y confiabilidad en el alcance de los objetivos curriculares frente al desempeño global de la institución, no sólo del punto de vista de los entornos formales sino además en el mundo académico y la formación profesional futura dentro de la cual se aspira la formación de ciudadanos éticos para el cultivo de las virtudes, al ser protagonistas del futuro.

De hecho, la encrucijada de razonamientos y exposiciones productos de diversas investigaciones, destacan el liderazgo directivo de los rectores ante la condición de reconciliar el encuadre teórico, positivo y ético al elegir plataforma significativa de testimonios y análisis de la realidad institucional. Es así como, las observaciones reflexivas que han desarrollado en los diferentes diagnósticos acerca de las dinámicas que dominan la participación de los docentes y el ejercicio de la mediación en la supervisión, connotan un giro destacado en los aspectos que conciernen al contexto de los valores en el fortalecimiento de los procesos educativos.

Por otro lado, existen enfoque que devienen en las prácticas para el desarrollo de estos valores como la honestidad y el compromiso con el ámbito educativo, lo cual se conecta intrínsecamente el progreso de las buenas prácticas de los rectores para encuadrar sus vivencias y experiencias tanto en los entornos formales como informales, a fin de consolidar la columna formativa integral del comportamiento ético y transparente que ya confianza en la obtención efectiva de los objetivos curriculares.

De este modo, se presenta este modelo generado en el proceso investigativo, sobre el liderazgo ético en la gestión educativa de los rectores del contexto del estudio, bajo la visión teórica integral, con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional, queda estructurado además de esta introducción, en los propósitos del modelo, necesidades focalizadas, teorías de soporte, contribuciones en la calidad educativa institucional, precisiones ontológicas, epistemológicas, axiológicas, educativas.

Propósitos del modelo LEGECE

Este modelo de liderazgo ético sobre la gestión educativa de los rectores del Cantón Salinas, Santa Elena, Ecuador, bajo la visión teórica integral con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional, se designa en lo adelante, como LEGECE, cuyas siglas condensan los aspectos medulares que involucran esta construcción como son, liderazgo ético, gestión educativa, calidad educativa; para lo cual se analizan los siguientes propósitos para los cuales se crea este componente teórico.

Ofrecer escenarios participativos para el fomento de una cultura de liderazgo ético

Los requerimientos de cambios en la realidad institucional educativa, cobran vigencia en el entorno de vinculaciones, interacciones y el sentido de la participación fortalecida de los

miembros de la comunidad educativa, frente a los problemas que devienen constantemente para la toma de decisiones en conjunto, a fin de superar los obstáculos epistemológicos que en la práctica del proceso pedagógico, surgen en términos del comportamiento humano en el clima escolar, lo que significa que la mediación y orientación por parte de los directivos, es un efecto preponderante de acompañamiento en las acciones e intercambios sociales.

En este orden de ideas, señalan Wang *et al.* (2022) la distinción de recursos y talentos enfocados a dar esa respuesta en la era digital, lo cual en buena medida, conlleva a la participación e integración de los actores del hecho pedagógico, para desenvolverse de manera influyente en el horizonte de la gestión educativa, de cara a las exigencias de capacidades, conocimientos específicos y habilidades que buscan promover diversos factores asociados al liderazgo ético, a fin de asegurar los mecanismos ideales que secunden las buenas prácticas en la resolución de problemas específicos de la realidad escolar.

Sobre la base de esta misma cultura hacia la búsqueda de la calidad educativa, expresó el rector A lo siguiente: "tener la ideología de radicar posturas negativas y ampliar la participación en proyectos que sean parte de un porvenir pedagógico institucional, es mi posición" (disposición de los rectores, DISR, RA, L: 3-5). Así, tanto los autores citados anteriormente como el rector A, coinciden en la importancia de promover una cultura de liderazgo ético en las instituciones educativas, centrada en la participación e integración de todos los actores en el proceso educativo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos para incidir positivamente en la gestión educativa y promover aspectos éticos. El liderazgo ético, mejora la resolución de problemas cuanto está en conformidad con los principios morales y valores propios de la cultura que se concentra en la calidad en la educación, contribuyendo al futuro en el reflejo de acciones y suma de voluntades con el compromiso de ampliar la ejecución de proyectos en las buenas prácticas escolares.

Asimismo, una de las experiencias expresada por el rector D, deja ver que ofrecer escenario participativo para el fomento de una cultura de liderazgo ético se hace presente cuando se crea "un ambiente idóneo para los actores del proceso educativo, de manera que mantengan ideas llevadas a la acción en la resolución de problemas de su desempeño educativo y más allá de eso que se cumplan los objetivos trazados" (Significados y expectativas, SIGEXO, RD, L: 28-39). Afirmación que se comparte con esta postura del mencionado rector como práctica de fundamentos participativos cuando se toman en cuenta las ideas de los otros y se permanece con

una comunicación transparente, en el marco de atender las necesidades requeridas para superar los nudos críticos en las experiencias educativas. Las ideas precedentes se interconectan en la siguiente figura 46.

Figura 46. Cultura del liderazgo ético desde la participación.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La representatividad del primer objetivo del modelo LEGECE generado en el proceso investigativo, debe cumplir con los enfoques, procesos y eventos que trascienden la participación conjunta de los actores institucionales, al hacer énfasis en cada uno de los componentes esenciales que se interpretan y comprenden la cultura escolar, dada la mediación y orientación

del directivo al abordar los problemas epistemológicos y dilemas éticos que emergen en los entornos educativos.

De allí que, la visualización observada en la figura 46, tiene íntima relación con la representación de este modelo integral, el cual se describe desde la cultura del liderazgo ético para contribuir al sistema de mejoras educativas y al desarrollo de ciudadanos con comportamientos ideales dentro y fuera de la institución escolar, desde los siguientes elementos: nudos críticos para la toma de decisiones, superación de obstáculos epistemológicos, valores y principios morales.

Según Schlicht y Raker (2023), en su investigación destacan la importancia de conceptualizaciones de principios éticos específicos del contexto para superar las incertidumbres epistémicas con respecto a los riesgos y oportunidades asociados con la (no)adherencia a los principios éticos. Esta posición se interroga acerca de cuáles conceptos deben abordarse en esos principios éticos considerados y cuál es la atención especial que se debe ofrecer al diseñar tecnologías que tengan en cuenta los intereses morales de las partes interesadas.

El comentario sobre la postura de los mencionados autores, queda expuesta en el interés por la contextualización y especificidad de los principios del liderazgo ético en la educación, especialmente cuando el entorno es incierto, por lo cual se ha de enfatizar la necesidad de comprender y considerar los efectos que impactan los comportamientos cuando la dinámica educativa transcurre bajo los conceptos éticos de cada situación y en consecuencia, se vigila cuidadosamente los intereses morales en el comportamiento humano de todos los miembros de la comunidad educativa que participan de manera eficaz al acompañar la gestión del líder, puesto que son de gran ayuda para superar esta incertidumbre epistémica al tomar decisiones informadas y compartidas que benefician a todos en su conjunto.

De esta manera, se desatan los nudos críticos para la toma de decisiones en relación con el entorno y las actuaciones que sobre éste se realizan, luego de las observaciones. Tal como lo explica Kochenderfer (2015) se trata de la interacción entre el agente y el mundo en cuanto al ciclo de observar-actuar que se cumple en la realidad, donde el agente, que en este estudio se implica con el rector, recibe la información del mundo institucional denotada por sus observaciones sensibles que suelen ser incompletas o ruidosas. En palabras de Rodríguez y Marín (2023) es posible que como ser humano no detecte su totalidad y en consecuencia se derivan esos nudos críticos de interferencias. He allí donde el rector elige una acción, implícita

en algún proceso de toma de decisiones que hace sonar la alerta sobre el problema detectado, en la construcción del conocimiento.

Ahora bien, la cultura del liderazgo ético desde la participación, igualmente se expresa la figura 46, en correspondencia con la superación de obstáculos epistemológicos Esta situación es atendida al comprender y resaltar las competencias de los rectores desde la perspectiva de sus actuaciones como líder nato institucional. De hecho, Barkhordari-Sharifabad et al. (2017) sustentan este tipo de desempeños frente al rol de interés a la hora de crear motivación y proporcionar la educación de calidad desde la ética como componente esencial que califica al líder en su promoción hacia la creación de una atmósfera de esta misma naturaleza, ofreciendo la orientación y garantía en la satisfacción del personal cuando prioriza el trabajo en equipo, la colaboración, el respeto y la comunicación dialógica e interactiva.

De esta manera, se determinan e identifican eventos y estrategias desarrollados por los rectores en la gestión educativa para superar los desafíos de la realidad educativa que enfrentan como dilemas éticos en el ejercicio del liderazgo, lo cual a su vez, destacan las competencias dada la capacidad que deben tener para la resolución de problemas, al enfrentar barreras epistemológicas, por lo que se enfatiza la relación inherente al liderazgo ético como factor clave en la motivación y satisfacción del personal, en el marco de contribuir a la mejora de la calidad educativa de forma continua en correspondencia con la filosofía de gestión escolar, así como la misión, visión y estrategias para el cumplimiento de las metas institucionales.

De igual manera, la representatividad de la figura 42, enfoca la cultura de liderazgo ético de la participación en torno a los valores y principios morales identificados en el procesamiento de la información educativa por parte de los rectores en el marco distinguido de la búsqueda de elementos positivos en su papel mediador de los seguidores. Estos hechos se trasladan a la investigación de Zheng *et al.* (2021) que expresan de igual manera el carácter significativo de la identidad e integridad encontrada cuando se proporciona mayor apoyo en las implicaciones teórica práctica que atañen a los efectos positivos de liderazgo ético, caracterizado por la búsqueda de la calidad tanto de manera individual como organizacional.

En apego estas consideraciones, el enfoque de la cultura que reviste el liderazgo ético en cuanto la participación del personal a través de manifestaciones, principios y valores morales se asocia con la búsqueda de la calidad educativa en la orientación que como ejemplo muestran los rectores, dado su identidad e integridad como componentes básicos de apoyo a las actividades y

procesos de gestión educativa, lo cual forma parte enriquecedora en la construcción del modelo LEGECE.

Desarrollar competencias éticas en la gestión educativa

Se busca proporcionar a los rectores las herramientas y habilidades necesarias para tomar decisiones éticas, resolver dilemas morales y liderar con integridad en su entorno educativo. De esta manera, la capacidad de actuación efectiva de los rectores para liderar bajo los principios éticos, es un enfoque que asegura las acciones y decisiones de esta naturaleza al estar en correspondencia teórica práctica con los valores y expectativas de la comunidad educativa, por tanto se traslada al hecho de fomentar una cultura de liderazgo ético en la institución en todas sus partes y consideraciones, a partir de la ética y la integridad como fundamento que dirige el éxito hacia la calidad educativa.

La idea de este segundo objetivo, se ajusta en discriminar los elementos significativos que determinan el empoderamiento de los rectores, en función de su distinción competitiva en el manejo de las herramientas necesarias para tomar decisiones éticas y abordar dilemas morales que pudieran estar limitando el desarrollo efectivo de la educación dentro del contexto institucional; de modo que el logro de esta realidad debe estar centrado en los requerimientos de sus componentes fundamentales en los aspectos que atañen a la toma de decisiones éticas, en tanto se promueva la reflexión crítico sobre el propio andar de los procesos. Es así como se adicionan las miradas de las alternativas desarrolladas para la toma de decisiones, tal como lo mencionen Rodríguez y Marín (2023) frente a la idea de evaluar las implicaciones éticas de las acciones, al considerar resultados a corto plazo, así como sus efectos en el largo plazo para los estudiantes, el personal y la comunidad en general.

Asimismo, el diagnóstico de estos componentes, no puede dejar a un lado los afectos relacionados con la resolución de dilemas morales en diversas situaciones en las cuales los rectores escolares se desenvuelven en el ámbito de sus decisiones complejas al involucrar valores o principios morales en conflictos. De hecho, este componente del modelo LEGECE, abre un mundo de oportunidades en la dinámica interaccional de la realidad escolar puesto que denota la singularidad de actuaciones de estos directivos desde el acopio de habilidades y experiencias necesarias para identificar, analizar y resolver estos conflictos de manera efectiva, aspectos que

incluyen la capacidad de considerar múltiples perspectivas a fin de encontrar soluciones que respeten los valores fundamentales del ámbito escolar.

Todos estos componentes, se conectan a la proximidad de identificar el liderazgo ético con integridad como componente esencial que aborda la singularidad del comportamiento humano, social y educativo de los rectores en la disposición y disponibilidad de un alto grado de servicio integral, lo que da a entender que los contextos en los cuales se desenvuelven deben estar coherentemente con los valores y principios éticos, aunado a la integridad personal y profesional de los líderes escolares, lo que da cabida a la posibilidad de ir promoviendo la transparencia, honestidad y coherencia en todas sus acciones y decisiones. Por lo tanto, la figura 47, permite visualizar de manera concatenada a estos hechos, el ámbito de desarrollo del liderazgo ético.

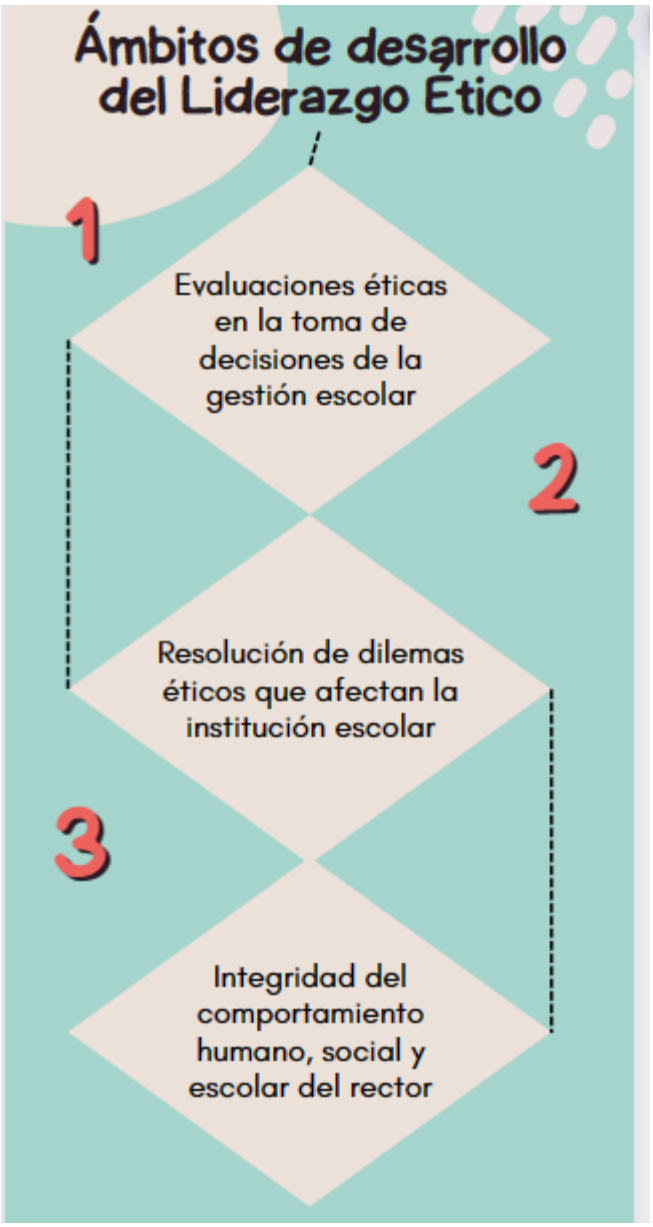


Figura 47. Ámbitos de desarrollo del liderazgo ético.

Fuente: Elaboración propia (2023)

En esta condición del componente de los ámbitos del liderazgo ético, se expresa parte de la dimensión de relaciones interpersonales en cuanto a la realimentación de procesos determinados en una fuerte inclinación positiva dada desde la percepción de los rectores, tal como resultó preponderante en las respuestas y opiniones manifestada en este estudio, donde estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo en la selección del 87%, al programar la comunicación

transparente como componente esencial en el crecimiento y eficacia de las actividades que se desarrollan por parte de la comunidad educativa.

De hecho, la evaluación ética en las decisiones de gestión educativa se comprende cómo un aporte de interés en la garantía que se cumplan las acciones y decisiones de las instituciones educativas acordes con los principios éticos y valores compartidos en la comunidad educativa, lo que significa que existen implicaciones derivadas del proceso continuo de reflexión y análisis por parte de los rectores y sus equipos de trabajo para que efectivamente se desarrolle el cumplimiento de manera oportuna del proceso de evaluación ética en la administración escolar.

Por lo tanto, las consideraciones asociadas a la revisión continua y el análisis de las múltiples alternativas para tomar decisiones políticas, sociales, humanas y de responsabilidades compartidas en las prácticas pedagógicas y de gestión, se avizoran desde la perspectiva ética que incluye a los líderes escolares en ese seguimiento de las acciones que afectan tanto a los estudiantes como al personal y los padres y representantes en general, en tanto este proceso de decisiones sean justas, respeten los derechos y valores de todas las partes interesadas. Tal como se refleja en la investigación de Supriadi *et al.* (2021) se trata de una buena gobernanza escolar que básicamente consiste en el desarrollo eficaz del trabajo directivo liderado de forma compartida para crear procesos, sistemas y condiciones ideales en la gestión de las escuelas, a través de la implementación de un modelo de buena gobernanza escolar a partir de la toma de decisiones en contextos transparentes de buenas cuentas, responsabilidad, autonomía, equidad y participación, aspectos éstos que coinciden con el estudio de Rodríguez y Marín (2023) quienes hacen referencia a la resiliencia del docente.

El sustento que describen los mencionados autores sobre la buena gobernanza escolar, representa un fundamento de interés para las continuas evaluaciones éticas en la toma de decisiones de la gestión educativa, al punto que el desarrollo afectivo del liderazgo compartido, en cuanto a la creación de proceso y condiciones ideales, es un escenario productivo en la implementación de un modelo como el que se presenta en este estudio que promueve la transparencia, rendición de cuentas, autonomía, equidad y participación sensible a la realidad de los problemas para poder establecer un escenario sólido que permita tomar decisiones éticas en las implicaciones complejas de un entorno socio educativo que valora la integridad y el compromiso con los principios éticos fundamentales, lo que a su vez, ha de contribuir a la mejora

constante de la calidad del trabajo escolar en la consecución de los fines y propósitos de una cultura de liderazgo ético en la institución.

Por su parte, los aspectos que atañen a la resolución de dilemas éticos que afectan la institución escolar, tal como se representa en la figura 47, da cabida a entender una serie de aspectos críticos que requieren la atención cuidadosa e inmediata por parte de los rectores toda vez que, se identifican con la comprensión profunda de los dilemas éticos específicos a los cuales se enfrenta la comunidad educativa, a partir del análisis de las implicaciones y consecuencias de diferentes cursos de acción en la realidad conjugada de valores y principios morales que deben ser la guía en la búsqueda de soluciones equitativas, pertinentes al bienestar de todos los involucrados. De esta manera, se fomenta el entorno de confianza y comunicación abierta en la institución para que los miembros activos se sientan identificados en el planteamiento de sus dilemas éticos a fin de participar en la resolución de situaciones que adversa la colaboración.

La resolución efectiva de dilemas éticos, no solamente contribuye a la construcción de una cultura de liderazgo ético sino además fortalece la calidad de los procesos de la gestión educativa al promover un ambiente en el cual los valores éticos son el punto medular en toda la decisiones y acciones. Sobre la base de estos conflictos de intereses y responsabilidades compartidas en la toma de decisiones en la administración educativa, señala Arar *et al*. (2022), que la aparición de un dilema ético en la toma de decisiones organizacionales es un hecho cotidiano que caracteriza, en este caso al rector, como líder institucional en el comportamiento moral de los miembros de la escuela sobre la plataforma de los efectos positivos que impactan la evaluación e interpretación de los valores sociales, el mejoramiento de los dilemas morales y la efectividad en la toma de decisiones éticas dentro de una cultura sensible a las dimensiones internas y externas de la institución.

De esta manera, se puede pensar que la combinación de todos estos elementos en la presencia de los dilemas éticos para la toma de decisiones organizacionales, es una realidad común en todas las instituciones educativas lo que hace reaccionar especialmente al líder institucional encargado de orientar el comportamiento moral de los miembros de la escuela, con sus influencias en la evaluación y percepción de los valores sociales, a fin de contribuir al mejoramiento en la toma de decisiones éticas que se abordan y sitúan dentro de una cultura escolar consciente de las dimensiones, tanto internas como externas reflejadas como contexto de

interés al abordar los dilemas éticos de manera efectiva para el fomento de un ambiente educativo ético y moralmente sólido.

Este apoyo argumentativo destaca la importancia de la integridad en el comportamiento del líder institucional, especialmente en el ámbito de la gestión educativa, tal como se ofrece en la figura 47, donde se sugiere que los rectores, como líder ético, debe examinar y fomentar el comportamiento laboral ético tanto del personal como de los estudiantes, profesores y demás miembros de la comunidad educativa en su conjunto. Así el mencionado autor confirma la influencia positiva y significativa de liderazgo ético en el comportamiento general de la institución al concluir que el componente organizacional desempeña un papel de interés fundamental en el sistema de relaciones que se establecen entre liderazgo ético y el comportamiento ético institucional; este contexto da cabida a la necesidad de establecer programas de capacitación que promuevan y refuercen la integridad en la alta dirección de la escuela, como parte fundamental de identificar el liderazgo ético en la gestión educativa.

Mejorar la calidad educativa de manera sostenible

El sistema de mejora sostenible de la calidad de la educación de la escuela en este estudio, se fomenta desde la perspectiva del modelo LEGECE, que es un marco integral para una gestión escolar ética y eficaz. De allí sus requerimientos para que los directores se conviertan en líderes morales comprometidos con la mejora continua de la calidad educativa. Este tercer objetivo, en consecuencia, se avizora en el hecho de ayudar a los líderes educativos a tomar decisiones éticas, resolver dilemas éticos y liderar con integridad.

En este entorno de ideas, se involucra el proceso de evaluar periódicamente el progreso en relación con los objetivos educativos, para fomentar un entorno de aprendizaje basado en valores y principios éticos al considerar la participación y cooperación de todos los miembros de la comunidad educativa. El énfasis es la retroalimentación continua y oportuna, lo que da cabida a que el líder nato de la institución mantenga las líneas abiertas de comunicación con maestros, estudiantes, padres y otros miembros de la comunidad, lo cual es esencial para identificar áreas de mejora, resolver dilemas éticos, alinear las estrategias y políticas escolares con valores y principios éticos compartidos. Los elementos que asoman esta posibilidad de concreción de este tercer objetivo del modelo LEGECE se pueden observar de manera concatena en la siguiente figura 48.

Figura 48. Calidad sostenible.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La dinámica congruente con la representatividad de este tercer objetivo del modelo LEGECE, se activa en la conectividad con la gestión educativa ética, el sentido de evaluar el progreso y el escenario nutritivo de la realimentación continua y oportuna por parte del líder institucional. Es así como se hace hincapié en esta condición continua en el sistema de mejoras educativas, que subyacen el marco entendible de la calidad aplicada no solamente en un momento histórico particular, sino que su legado se mantiene a través del tiempo, en el alcance a la sociedad para sumar experiencias.

Desde este punto de vista, el objetivo tiene carácter de dominio experiencial, mientras enfatiza el éxito a partir del desarrollo de sistemas teórico prácticos del ejercicio pedagógico de acompañamiento pedagógico en el punto máximo de liderazgo ético, a través de los cambios y las adaptaciones necesarias de asumir en la mejora continua, la eficacia a largo plazo y la capacidad de subsistencia de estos estándares que se reconocen en el rendimiento escolar de manera eficiente y sostenible. En síntesis, la calidad sostenible del liderazgo ético exige

compromiso continuo con la excelencia, evaluación institucional mantenida para la adaptación a las necesidades cambiantes.

Desde el punto de vista de Holst (2023) se abre el horizonte de la calidad sostenible hacia la coherencia de la sinergia de actuaciones integrales que exigen un aprendizaje reflexivo de pensamientos y vivencias dentro un espacio seguro y justo que se transmite a la sociedad. Para este autor, las organizaciones educativas, los enfoques institucionales integrales hacia la sostenibilidad, enfatizan que todo el aprendizaje está integrado en sus contextos socio físicos en continuidad y enfoques de participación destinados a vincularse consistentemente con el desarrollo curricular formal e informal.

De esta manera, la coherencia paradigmática hacia la calidad sostenible en las escuelas, hace énfasis en el dinamismo integrado de acciones fundamentadas en el aprendizaje reflexivo del conglomerado institucional a fin de considerar un proceso continuo que va más allá del ámbito académico formal e informal y abarca espacios de participación activa, responsabilidad compartida y escenarios de producción dentro del propio entorno socio físico, lo cual está alineado con las precisiones y fundamentos del liderazgo ético al buscar mantener la mejora continuadamente a través de prácticas justas, transparentes y éticas que realcen el compromiso con el desarrollo e integración de los aprendizajes como garantía de calidad educativa.

Asimismo, la figura 48, presenta dentro de la calidad sostenible el hecho de evaluar el progreso como componente significativo que activa la evaluación constante y sistemática por parte del líder institucional para el acompañamiento pedagógico sostenible al practicar una evaluación integral que no solamente se materializa en los logros académicos de la comunidad educativa, sino además desde el enfoque efectivo de las experiencias conjuntas que avanzan hacia la resolución de problemas educativos, a partir de la adaptabilidad de los enfoques planificados con base a las necesidades cambiantes, al tener en cuenta la ética en la gestión educativa.

De manera que, la medición y el análisis del progreso, permiten a los rectores, identificar áreas de mejoras, decisiones informadas y ajustes a las estrategias curriculares que procuran la calidad educativa sostenible. Es allí donde el contexto comprensivo del modelo integral LEGECE hace énfasis en este componente fundamental para alcanzar sus efectos en el marco de este tercer objetivo. Al respecto, O'Flaherty., & Liddy (2017) abogan para que todos los estudiantes tengan los conocimientos y habilidades necesarias en la promoción del desarrollo

sostenible a través de la calidad educativa desde la ciudadanía global, ampliando la comprensión de este campo para las intervenciones integrales respectivas que examina el impacto intencional y proporciona una visión general de las medidas de evaluación de los aprendizajes utilizados.

La condición profunda y complementaria en cuanto a la calidad educativa sostenible según O'Flaherty y Liddy (2023) permite fundamentar los avances del progreso global al adquirir conocimientos y habilidades relacionadas con el desarrollo sostenible como elemento esencial que focaliza el rendimiento académico, pero además amplía las oportunidades en las evaluaciones comprensibles y aplicabilidad de conceptos relacionados con la calidad educativa, aspectos claves a considerar en el liderazgo ético de los desempeños para contribuir a nivel local y global con nuevos aprendizajes que incluyen medidas reflejadas en esta dimensión de impacto de las experiencias de intervención que promueven la ciudadanía con derechos y deberes, así como la calidad educativa en el desarrollo sostenible para lograr el alcance de este tercer objetivo planteado en el modelo LEGECE.

La realimentación continua y oportuna de los procesos educativos y de gestión es el tercer objetivo del modelo LEGECE, focalizado en mejorar la calidad educativa de manera sostenible. Esta característica es esencial para esta garantía que ha de permanecer estable en las instituciones escolares. En este contexto, la realimentación se refiere a un proceso continuo de recopilación, análisis y uso de datos relacionados con el desempeño escolar, el comportamiento de los estudiantes, el personal docente y en general de la comunidad educativa a los efectos de detectar la eficacia de los programas educativos y las prácticas de liderazgo ético.

Asimismo, el modelo LEGECE reconoce que la calidad de la educación, se manifiesta en el accionar cotidiano, diversas realidades limitadas en la procura de la ampliación de procesos complejos que no se pueden resolver por sí solo. En este sentido, la caracterización de los rectores en sus diversas modalidades y atributos sensibles a los contextos donde se desempeñan, hace pensar acerca del liderazgo ético que debe sustentarse en el ejemplo y desempeño de las autoridades escolares, a fin de garantizar la sostenibilidad en el tiempo de estas actitudes enfocadas en el mejoramiento de la calidad educativa y en la transparencia de los actos a través de alianzas estratégicas, que cubran las expectativas al compartir mejoras prácticas, así como buscar ayuda externa cuando sea necesario.

En palabras de Tappel et al. 2023 hay que tener mucho cuidado en todo este sistema de reformas, acontecimientos y direcciones en la gestión escolar debido a que cuando se

implementan, las escuelas tienen éxito inicialmente; sin embargo, no logran convertirse en parte de los hábitos y rutinas institucionales. Es así como el sistema de reformas dura lo suficiente como para ser estudiadas longitudinalmente a fin de medir el grado sostenible de estas intervenciones y aplicaciones modélicas como aspectos centrales de adaptabilidad, mejora continua y transferencias de la intervención institucional que pudiera diferir de una escuela a otra.

La postura de los mencionados autores, hace hincapié en la sostenibilidad en las reformas y la gestión educativa, lo que da cabida a razonar en el marco de este tercer objetivo del modelo LEGECE, que pretende mejorar la calidad de la educación de forma sostenible. Por ello, al implementar reformas, es común que las escuelas muestren un éxito inicial, pero la verdadera medida del impacto positivo es si las reformas se convierten en prácticas establecidas y sostenibles con el tiempo. El carácter sostenible hace alusión a la incorporación efectiva de cambios en las rutinas institucionales y la adaptación de las iniciativas del liderazgo ético del rector y su equipo de desempeño frente a las necesidades específicas de cada escuela.

Necesidades focalizadas

Las necesidades focalizadas, a partir del diagnóstico de la realidad alcanzada en la misma opinión de los rectores respecto al liderazgo que practican, los elementos pedagógicos que prevalecen en el desempeño de estos directivos frente al desafío en los dilemas éticos, se cubren de manera especial en este modelo LEGECE, en los efectos valorados para promover la colaboración de los actores de la comunidad educativa, con manifestaciones de acuerdo con el 47% de los casos que así lo ameritan al estar de acuerdo con mejorar la calidad educativa en las instituciones, Por lo que se han de incluir estrategias que fomenten la colaboración de todos los actores de la comunidad educativa, incluidos rectores, docentes, estudiantes, padres y personal administrativo. Entre ellas; se reconocen las siguientes a fin de superar las necesidades focalizadas en la realidad dada.

Desarrollar programas de capacitación en ética y liderazgo que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa. Estos programas pueden fomentar la colaboración y la toma de decisiones morales entre los miembros de la comunidad a través de talleres, seminarios y actividades de desarrollo profesional. Eventos a los cuales se suman Fanse, & Shirbhate (2023) al señalar que el personal debe estar capacitados para seguir la ética implementada en la

consecución del éxito organizacional. Estos programas, dan cabida a la concreción cognitiva de los principios del comportamiento ético en el lugar de trabajo, frente a la superación de los desafíos que surgen en la escuela, para el crecimiento y evolución de nuevas conductas de apropiación transparentes que optimizan el hacer y pensar para no perjudicar la reputación institucional.

Comités de ética escolar: las escuelas deben establecer estos grupos de apoyo y trabajo en equipo a fin de compartir responsabilidades en la definición de las metas a cumplir por miembros de todos los grupos interesados, incluidos estudiantes, padres, personal administrativo y docentes, en el marco de atender con eficiencia las necesidades focalizadas en la realidad institucional desde el punto de vista de los problemas éticos específicos del Distrito 24D02 de la Provincia de Santa Elena, Ecuador.

De acuerdo con Brown et al. (2020) los comités de ética tienen un papel importante que desempeñar para garantizar el cumplimiento de los estándares éticos. Sin embargo, no es fácil equilibrar las obligaciones con los participantes, la sociedad, las instituciones y los propios rectores en el campo inherente al presente estudio, puesto que, a menudo se considera las actuaciones de estas organizaciones dadas las implicaciones éticas de manera que se susciten explícitas al explorar las percepciones y experiencias, como amigos y no desde el escenario profesional abierto a la revisión y participación con características de transparencia en las decisiones en un esfuerzo compartido.

La postura anteriormente presentada por los autores d a cabida al papel crucial de los comités de ética en la gestión educativa, destacando la supervisión y garantía del cumplimiento de los estándares éticos. Sin embargo, plantea un desafío relevante al mencionar que puede ser una tarea complicada equilibrar las diversas obligaciones y perspectivas de los participantes, la sociedad, las instituciones y los rectores, debido a que suele suceder en ocasiones que los desempeños a evaluar por estos comités son vistos desde la condición de amistad, compañerismo, en lugar de mantener la ética organizacional y profesional en las tareas encomendadas dispuestos a revisarse y participar con un enfoque transparente en la toma de decisiones.

Conformación de mentorías institucionales: este atributo propio de los rectores escolares, se presenta como una necesidad focalizada en la cual se detectan debilidades frente a los requerimientos de los diversos actores, a fin que orienten y guíen a los nuevos miembros del

personal docente, así como una serie de interacciones con los actores del hecho educativo en tanto permiten discutir sobre la ética y el liderazgo, en el marco de ofrecer desde el ejemplo las buenas prácticas que en este sentido fomentan la cultura de colaboración y el trabajo en equipo.

En esta perspectiva, el modelo LEGECE a partir de la detección de estas necesidades, sugiere la implementación de programas de mentoría en el marco de atender los aspectos clave relacionados con la ética y el liderazgo, concretamente en lo que se refiere a la formación de nuevos rectores, coordinadores de área, actores comunitarios, estudiantes y docentes, que complementen y respalden las oportunidades en las cuales se sientan con mayor experiencia al compartir los conocimientos y orientar a los nuevos miembros de la comunidad educativa, no sólo desde el punto de vista de los aspectos técnicos, pedagógicos, disciplinar, sino además en cuestiones éticas y de liderazgo.

Vale la pena destacar que estos eventos pueden incluir discusiones sobre los dilemas éticos y las barreras que surgen en la realidad del desarrollo de los objetivos curriculares, donde el liderazgo ético es la base para incluir la buenas prácticas en la toma de decisiones a través de una gestión transparente de los recursos y talentos que fomenta una cultura de colaboración, de ayuda y de fortalezas en los valores institucionales al diseñar estas estrategias de manera efectiva con la garantía de promoción de una cultura ética en el entorno escolar.

Promover la participación de los padres: Es fundamental implementar planes que involucren a los padres en la vida escolar para abordar la necesidad de promover la participación en la realidad institucional, a través de tácticas abiertas a los cambios que pueden incluir reuniones regulares escuela de padres a fin de reflexionar en los problemas y aspectos relevantes, valorar la comunicación asertiva, transparente y efectiva entre la escuela-comunidad, en tanto; se ofrezcan los escenarios activos de responsabilidades asignadas en los proyectos escolares de calidad, en tano se identifique el potencial del talento humano circundante para el desarrollo de la comunidad escolar en su conjunto y en el éxito de sus hijos.

En este orden de ideas, los esfuerzos escolares se encuentra la promoción en la participación de los padres, tal como lo expresan Yulianti et al. (2020) donde los líderes educativos y especialmente los docentes y directivos son agentes de cambio que deben fomentar esta situación como estrategia de comportamiento atractivo para involucrarse con la educación de los hijos al mostrar el liderazgo ético dada las invitaciones de los profesores al contexto

escolar a fin de buscar el reclutamiento de los representantes como voluntarios en los efectos de las decisiones escolares.

Por lo tanto, el ejercicio participativo de los padres y representantes en cuanto a la educación de sus representados, constituye una fuente de poder en el escenario colaborativo escuela-comunidad, lo que da cabida a protagonizar las actividades y procesos en los cuales se incluyen a los docentes y directivos, en comunicación conjunta con los padres interesados en involucrarse y mostrarse como líderes condicionados en la ética de manera proactiva, para construir una comunidad educativa sólida, voluntaria y comprometida en las decisiones escolares. Esto no solo mejora la calidad de la educación, sino que también ayuda a formar ciudadanos éticos, con claridad de sus derechos y deberes, responsables y comprometidos con la sociedad.

Evaluación y seguimiento continuos: establecer métodos y el seguimiento de estrategias que redefinan las prácticas de acompañamiento pedagógico para evaluar y monitorear continuamente su implementación bajo el modelo LEGECE. Este escenario ha de incluir encuestas regulares, entrevistas, grupos de discusión y análisis de casos, para identificar áreas de mejora y garantizar que la ética y la colaboración sigan siendo parte de la cultura escolar.

Las consideraciones acerca de estas estrategias tipifican el enfoque integral y holístico de abordar las partes en el todo y el todo en las partes, para fomentar la colaboración y la ética en la comunidad educativa que deben estar respaldadas por un compromiso a largo plazo en el carácter sostenible de todos los actores involucrados. La promoción de la colaboración y el liderazgo ético seguirán siendo el norte en la institución, aunque se produzcan cambios en el personal, porque la idea es el seguimiento de los esfuerzos participativos en involucrar a la comunidad educativa a las acciones cotidianas del acto pedagógico.

Esta necesidad fue focalizada en el estudio actual cuando el diagnóstico sobre la dimensión planificación y seguimiento, en el campo concreto del indicador: monitoreo del progreso, mostró al buscar examinar la percepción sobre la importancia del monitoreo sobre el proceso educativo, la opinión de los lectores se centralizó en la alternativa totalmente de acuerdo con el 33% de los casos que junto a la alternativa de acuerdo con el 27% indicó mayormente la prioridad de destacar el abordaje de esta necesidad puesto que el 60% de los rectores así lo determina, lo que sugirió el requerimiento de una supervisión continua para asegurar la efectividad y el éxito de los procesos educativos, en tanto es exigente de su clarificación a través del modelo LEGECE.

En palabras de Niyivuga et al. (2029) las prácticas de seguimiento y evaluación combinadas con la motivación del personal tienen relación con la calidad de la realimentación de los procesos que afecta las prácticas educativas. De modo que, estas funciones se han de aplicar con distintos énfasis incluso de autoevaluación sobre la dirección y su influencia, al ir más allá de estos escenarios que implican a los formuladores de políticas y diseños educativos, en las intenciones de garantizar la calidad, el éxito de los procesos y actividades en el desempeño con mejores impactos trasmitidos a la organización.

El aporte de los mencionados autores, es significativo en la valoración de las prácticas de seguimiento y evaluación en la educación. Cuando se combinan con la motivación del personal, estas prácticas pueden tener un impacto intensivo en la calidad de la retroalimentación de los procesos educativos. De hecho, esta afirmación enfatiza que la evaluación debe estar intrínsecamente vinculada con la motivación para mejorar el compromiso de los educadores en lugar de ser un proceso aislado. Además, resalta varios enfoques de evaluación, como la autoevaluación, que benefician a los docentes, directivos y diseñadores educativos. El objetivo de estos procedimientos es asegurar la calidad y el éxito institucional.

Teorías de soporte

Estas teorías proporcionan una base sólida para el desarrollo de líderes éticos en la gestión escolar en el modelo LEGECE. La importancia de la ética en el liderazgo y su impacto en la calidad educativa deben ser claras para los rectores y su equipo en las actuaciones integrales que le dan vida institucional con integridad a la hora de tomar decisiones basadas en valores éticos. De modo que, este modelo propositivo debe incorporar los principios y propiedades del liderazgo ético, toda vez que, se hace hincapié en su formación y desarrollo por parte de los directivos escolares, lo que hace pensar acerca del fomento de la reflexión moral permanentemente en la institución escolar en todo lo que se hace para la creación de una cultura organizacional que valore la ética en la gestión educativa.

Desde el punto de vista de las consideraciones ontológicas, existen diversas conceptualizaciones en torno a los principios y propiedades del liderazgo ético en las organizaciones, que se asumen en la perspectiva del posmodernismo y el comunitarismo, según lo que describe Viet (2016) en los marcos de la ética en los contextos que permiten posicionarse en algunos elementos decodificadores del debate académico dado los múltiples conceptos que se

manejan en los desempeños por parte de directores/gerentes. En este sentido, se anuncian los siguientes:

Libertad y autonomía

La ética moderna ha sido profundamente influenciada por diversas corrientes filosóficas y teorías éticas, entre las cuales se mencionan al utilitarismo desarrollado por Bentham et al. (1996) bajo los supuestos proporcionados para el fundamento de planteamientos políticos y jurídicos; así como los razonamientos de Mill (2007), afianzado en la fortaleza la felicidad y la conciencia como atributos básicos inherentes a la libertad y autonomía, que de uno o más maneras, están relacionados en el tránsito hacia la exploración de la ética utilitaria y su trascendencia en términos de los ideales morales. Igualmente, le siguen a estos principios y propiedades que se implican al liderazgo ético, la deontología de Kant en torno a lo cual gira el campo de la teoría moral, que guía y evalúa las elecciones sobre qué hacer. Estas teorías han desempeñado aspectos propositivos e interpretativos en cuanto al eje central de los desempeños del liderazgo ético en el accionar de los cambios y consideraciones de la misma eticidad contemporánea.

Asimismo, la deontología kantiana, da cabida a la noción del deber y el respeto por los principios éticos universales, lo que subyace a la idea que las acciones en el marco de la libertad y autonomía son moralmente correctas, mientras se ejecuten bajo el principio ético fundamental en el cual los actores sociales se mueven en sus desempeños de acuerdo con las normativas institucionales aceptadas, no por los efectos indicativos que si ello no se atiende traerá consecuencias sancionadas, sino por la convicción del hacer aceptado con voluntad, autonomía y libertad. De hecho, el utilitarismo como elemento ontológico que sostiene la libertad y autonomía en el liderazgo ético, busca la satisfacción del personal y a su vez, la propia felicidad; la deontología kantiana, por su parte hace hincapié en los escenarios que buscan actuar de acuerdo con principios éticos elegidos de manera autónoma.

Carácter virtuoso

El dominio de las virtudes humanas juega un papel esencial en la moralidad de los comportamientos en el liderazgo ético de los administradores educativos. La virtud es la voluntad de una persona para actuar en correspondencia con los principios éticos y morales

razonables en la sociedad dominante de los principios que muestran un sentido directivo de prácticas y oferente de oportunidades para aplicar y compartir los aspectos característicos que se suman a estos principios en un círculo virtuoso educativo, dando la efectividad del hacer conjunto a través de la mediación y apoyo de los administradores educativos enmarcados en valores éticos y morales relevantes para la educación.

De este modo, se han de manifestar desde adentro el perfil de las virtudes clave que son especialmente importantes en el liderazgo educativo, entre las que se identifican la honestidad, integridad, empatía, humildad, justicia y compasión por el otro ante cualquier requerimiento, esfuerzo o responsabilidad. Por ello, la integridad en el desenvolvimiento del liderazgo ético, se comprende en el núcleo de las actuaciones avaladas por la honestidad y actuar de manera coherente entre el discurso y su hacer efectivo, lo que significa que, en la gestión educativa, ha de cumplir las promesas de calidad y mantener altos estándares éticos.

En atención a lo mencionado, se resaltan los planteamientos de Gentry & Fleshman (2023) al sustentar los enfoques precisos que caracterizan y condicionan el desarrollo de hábitos de virtud en el liderazgo ético a partir de la prudencia, coraje, templanza, justicia y honor, valores considerados valiosos en el carácter virtuoso que se desenvuelve en el entorno del desempeño del liderazgo ético. En este orden de ideas, se entiende el interés de este estudio en la derivación de los principios y características que orientan al liderazgo ético en la gestión escolar dentro del ejercicio activo del círculo virtuoso, se conforma alrededor de la prudencia para guiar el proceso de toma de decisiones reflexivas y equilibradas.

Por su parte, el coraje demuestra la condición de valentía en las actuaciones del líder institucional bajo el enfoque consonante con los principios éticos. Asimismo, el valor de la templanza es lo que promueve la manifestación del autocontrol y la moderación en los juicios, discursos, decisiones, que aseguran respuestas de equidad en las interacciones con los actores del hecho pedagógico. De la misma manera, se resalta en este carácter virtuoso de los líderes, el honor el cual establece un estándar de integridad creando ambientes propicios para el desarrollo de los procesos organizacionales en contextos morales de la gestión escolar.

De forma similar, a este círculo virtuoso del liderazgo ético, se suma la empatía daba las implicaciones en la capacidad de comprender y conectarse con los requerimientos materiales y emocionales de los demás miembros de la comunidad educativa. En esos mismos enfoques, donde prevalece la justicia, el líder trata a todos los miembros institucionales con la

imparcialidad del caso y sin discriminación. Igualmente, se adiciona la compasión humana que muestran en la gestión educativa con interés y cuidado por el bienestar de los demás y la humildad que se integra a esta re-circularidad para auto-reconocer que no son infalibles, además, están dispuestos a nuevos aprendizajes desde la otredad para corregir errores.

Gestión eficaz

Los principios de la eficacia en el liderazgo ético y la buena gobernanza, constituyen un requisito previo en el sistema de mejoras para saber controlar prácticas poco éticas como la corrupción y el mal gobierno en la gestión. Tal como lo presenta Buyé (2021) se trata de actuar dentro de lo correcto, referido al conjunto de principios y normas morales de comportamiento que guían el sistema de relaciones en el liderazgo ético hacia conductas moralmente buenas, tanto para los individuos como para la sociedad. En atención a este escenario, representa los procesos de influencia hacia los seguidores o grupos de interés, para alcanzar las metas en el apoyo válido en el marco de una buena conducta en la gestión educativa, con demostraciones desde la puesta en práctica de valores éticos y rasgos equitativo, en los ajustes de las actividades y procesos que son dignos de mostrar como modelo integral de confianza en las interacciones con los otros.

El enfoque presentado por el mencionado autor se trasladan en la perspectiva de los principios y propiedades del liderazgo ético en la gestión escolar que destacan términos de eficiencia para prevenir situaciones fuera del control de la práctica ética y moral, que debe actuar como punto de referencia sustantivo en el comportamiento humano integral de los actores del hecho pedagógico, lo que hace pensar acerca de la influencia del liderazgo éticos en sus colaboradores para reflejar un sistema holístico de valores generados en los esfuerzos del desempeño del punto de vista integral.

Teoría del liderazgo ético

Esta teoría puede ayudar a los líderes a comprender que el liderazgo ético es una responsabilidad crucial cuando se trata de asumir el sistema de mejoras de la calidad educativa en sus organizaciones. Situación que afianza el estudio de Goswami *et al.* (2020) cuando refieren que la idea es comprender los diversos atributos individuales que afectan la percepción del liderazgo ético por parte de los seguidores, por lo que se tiene que estar atentos al

comportamiento ético en los diferentes grupos, debido a la aparición de escándalos, conflictos en la naturaleza fraudulenta de actuaciones indebidas, incluso en el mundo académico. El liderazgo ético es crucial para el éxito organizacional de forma sostenible.

Dadas estas circunstancias en la generalización de las prácticas pedagógicas en el escenario institucional, vale la pena asumir el liderazgo ético como parte esencial del éxito de una organización y no solamente como un ideal a alcanzar. Esto tiene un impacto directo en el sistema de mejoras de la calidad educativa porque es mostrar con el ejemplo moral a la comunidad educativa, los eventos que pudieran afectar su buen desarrollo y evolución, si ello se mantiene en la cultura organizacional y la toma de decisiones basada en principios, a fin de garantizar un ambiente de aprendizaje positivo, de progreso continuo hacia una educación trascendente, donde los rectores deben estar atentos al comportamiento ético en todos los niveles y grupos de su institución.

Las consideraciones de Shakeel *et al*. (2019) conceden elementos y principios de interés al asumir el liderazgo ético como proceso donde se incluye una línea de tiempo, un cuadrante bidimensional y círculos concéntricos en el reconocimiento de la ética dentro de modelos que proporcionan una nueva perspectiva sobre la función e independencia de las partes constituyentes, lo cual proyecta de la misma manera que el modelo LEGECE, aspecto clave para probar empíricamente su exploración en la práctica, a través de acciones y experiencias que permitan desarrollar este tipo de liderazgo en correspondencia con el mencionado modelo actual.

Por lo tanto, se debe estar claro en las demostraciones de actitudes que normara activamente son consideradas apropiadas y mostradas en las conductas del personal en el sistema de relaciones interpersonales, la promoción de comunicación bidireccional y el refuerzo de decisiones que implica estar inmerso en un ámbito de moralidad gerencial, desempeñando roles referido a los valores éticos del propio líder además del emprendimiento de inculcar y motivar a sus seguidores en este tipo de prácticas.

La complementariedad sobre los principios y atributos del liderazgo ético, se dejan saber según Hegarty, & Moccia (2018) quienes apuntan que la importancia de liderazgo ético de sus componentes, resulta impostergable para su aplicación actualmente cuando a pesar de la declaración ética en la filosofía de gestión de las organizaciones donde se describe el comportamiento a seguir por el personal además de promocionar ese compromiso en sus actuaciones, frente a la sociedad y los clientes, todavía se siguen observando infracciones

importantes ante la falta del seguimiento de los códigos de ética. Frente a esta realidad es necesario garantizar el comportamiento apropiado en la manifestación de los principios y atributos de liderazgo ético alineados a las necesidades y requerimientos de la sociedad.

Para los efectos, los mencionados autores, explican que el liderazgo ético se muestra en las acciones humanas tomadas intencionalmente o no con sus respectivas ramificaciones, como los efectos y consecuencias que se derivan de tales actos en el rendimiento positivo, el sistema de relaciones apropiadas, la efectividad de la calidad de los procesos y actividades, la sostenibilidad de prácticas éticas, entre otras.

Es así como se identifican componentes básicos que deben ser habilitados en la brújula moral de los líderes y al mismo tiempo estar en concordancia con el centro de un código de ética para hacer lo correcto. Estos componentes se identifican con la gratitud, humildad, justicia, misericordia y compasión, prudencia y objetividad, magnanimidad, integridad y resiliencia, los cuales se asumen también en el modelo LEGECE, a saber:

La gratitud en el liderazgo ético es vista por Li *et al.* (2022) al significar que moldea el comportamiento humano de los líderes, los resultados de sus acciones y de sus seguidores en la organización lo que da cabida al impacto de seguridad psicológica que se transmite en la cultura escolar e incluso provoca ambiente de creatividad en el trabajo lo cual se asocia positivamente con el liderazgo ético en equipo y a nivel individual que conlleva al mejoramiento de la calidad de los desempeños.

Ahora bien, de acuerdo con las consideraciones de los citados autores se reconoce la noción de gratitud en el liderazgo ético en cuanto a la relación significativa con la gestión educativa de los rectores en el contexto de la calidad educativa, debido a que este valor demostrado en el comportamiento de los líderes y sus seguidores, afecta el resultado de sus acciones. Los principios del liderazgo ético incluyen la creación de un entorno de seguridad psicológica y el fomento de la creatividad en el trabajo como resultado de la gratitud en el marco del modelo LEGECE, atrae nuevas prácticas como parte del liderazgo ético, el cual no sólo mejoran el rendimiento y la satisfacción humana y social del conglomerado institucional, sino también fomentan un entorno escolar donde todos sus miembros se sienten valorados.

El siguiente componente de la teoría de liderazgo asumida que sustenta el modelo LEGETE, tiene que ver con la humildad, lo cual es un valor fundamental al llevarla a la gestión educativa, en tanto implica que los líderes acepten sus propias limitaciones, por lo que han de

estar dispuestos a aprender y desarrollarse. Los líderes pueden admitir sus errores, escuchar a los demás y estar abiertos a nuevas perspectivas e ideas si actúan con humildad, situación atrayente del ámbito educativo a partir de sensibilizarse al trabajo de todos los miembros de la comunidad escolar, incluidos los docentes, estudiantes, padres/representantes y el personal administrativo.

De esta manera, el estudio realizado por Chiu, & Hung (2022) acierta sobre los impactos de la humildad del líder en los seguidores concediendo escenarios de confianza en la autoridad obteniendo el mayor cumplimiento de las responsabilidades y procesos de la organización, lo que da a entender que la condición de directores se asimilan como figuras carismáticas que activan el desempeño laboral, la satisfacción, innovación y el trabajo en equipo.

De allí que, los autores precitados destacan la importancia de la humildad del líder, en relación con la creación de un entorno de confianza y respeto, lo que, a su vez, conduce a que los seguidores se comprometan y cumplan sus deberes en la organización escolar, donde los rectores son figuras clave que influyen en el desempeño laboral, la satisfacción y el ambiente positivo de la escuela, promoviendo la innovación y la mejora del trabajo en equipo. Por lo tanto, en el contexto del modelo LEGECE, esta comprensión de la humildad del líder es un factor clave en el desempeño y el ambiente de trabajo que puede guiar a los rectores hacia un liderazgo ético asimilado en la calidad y la satisfacción en la comunidad educativa.

Por su parte, el componente del liderazgo ético que representa la justicia social, abre las posibilidades más equitativas en el desarrollo de la dinámica escolar hacia la equidad y excelencia en diversos contextos. Asimismo lo plantea Lárusdóttir, & O‘Connor (2021) al mencionar que la justicia social no puede separarse del contexto educativo y al mismo tiempo no debe caracterizarse como un significado fijo, predecible, sino que abrazan el ideal de la democracia junto a otros valores como el respeto, cuidado y equidad, a partir de las políticas que fundamentan esta condición y se replican en las estructuras organizativas de la escuela.

La perspectiva de Lárusdóttir y O'Connor (2021) sobre la justicia social en la educación está directamente relacionada con la noción de liderazgo ético en el modelo LEGECE. Según ellos, la justicia social no puede existir fuera del entorno educativo, por lo que debe ser un valor esencial en las políticas y prácticas educativas. En este sentido, la justicia social está estrechamente relacionada con otros valores democráticos, como el respeto, el cuidado y la equidad. Esto demuestra la integración impostergable de este componente en las estructuras escolares.

De forma similar, se destaca el componente del liderazgo ético en cuanto a la misericordia y compasión en la gestión educativa, siguiendo la misma ruta comprensiva de Ehrich et al. (2015) para quienes los ajustes a la realidad, hacen énfasis en la prioridad de este tipo de liderazgo caracterizado por dimensiones morales, éticas y profesionales que probablemente determinen el sistema de mejoras de los conocimientos escolares al contribuir al fomento de nuevas oportunidades de vida de todos los actores del hecho pedagógico. De modo, que siendo el liderazgo ético una práctica social y relacional preocupada por el propósito moral de la educación se sostiene sobre la base de una actividad dinámica y continua más que una atención al sistema de códigos consagrados en las declaraciones formales de las políticas educativas.

De hecho, la mirada fija en este componente subraya el interés para el sistema de mejoras educativas en tanto destaca que las dimensiones morales, éticas y profesionales inherentes al liderazgo ético contribuyen al desarrollo de nuevas oportunidades para todos los actores del proceso educativo, al desarrollar los procesos políticos del punto de vista del cumplimiento de normas éticas así como de la cultura educativa que revela valores morales y éticos en la vida de la comunidad escolar lo que a su vez, tiene un impacto positivo en la calidad de la educación y en las oportunidades de vida de quienes participan en esta realidad.

En la teoría del liderazgo ético, el componente de prudencia y objetividad se refiere a la capacidad de los líderes para tomar decisiones reflexivas y justas basadas en una evaluación equilibrada de situaciones y circunstancias. La prudencia es la habilidad de evitar reacciones impulsivas o decisiones sesgadas al considerar todas las perspectivas y evidencias antes de tomar una decisión. La objetividad se refiere a la neutralidad e imparcialidad en la toma de decisiones, evitando el favoritismo o el prejuicio. Ambos valores, han de garantizar tomar decisiones centradas en la evaluación completa de los valores morales y éticos, a fin de contribuir con la gestión educativa más equitativa y efectiva.

Estos componentes definen el liderazgo ético como auténtico, en atención a los planteamientos de Demont-Biaggi (2019) cuya línea de pensamiento se fundamenta en esa autenticidad en términos de interrelacionarles y procesos iguales de un proceso continuo en escenarios concretos que se unen a la conciencia moral del líder e influye en los seguidores y las estructuras organizativas. De hecho, para estos autores, la autenticidad de un componente crucial de la conceptualización de liderazgo ético lo que significa que debe ser auténtico en su comportamiento y toma de decisiones donde entran en confianza, respeto y reconocimiento del

otro, al impactar en la conciencia moral tanto del líder como de sus seguidores en la creación de una conducta ética e integral en la organización.

Con respecto al componente de la magnanimidad como condición indispensable involucrada en la teoría del liderazgo ético, se comparte los hallazgos de Tholen (2023) que añaden interés en la motivación intrínseca en los seguidores y en la capacidad del del líder para generar esta condición en defensa de virtudes como la modestia y la preocupación por la igualdad. Así la magnanimidad como virtud de los grandes según Aristóteles, muestra que subyacen buenas razones para que los líderes ejemplares no sean modestos, más bien; deben señalar su grandeza en comparación con otros de la misma organización en el aprovechamiento de bienes e incentivos externos, en particular el honor, aspectos del directivo ético que se deben predicar con el ejemplo para una gestión eficaz.

Por lo tanto, la magnanimidad implica generosidad, nobleza y amplitud de mente en las acciones y decisiones del rector, toda vez que su práctica representa la capacidad para perdonar, mostrar compasión y comprensión hacia los demás, así como actuaciones en beneficio del bienestar general en lugar de intereses personales o egoístas, puesto que impulsa las oposiciones en términos mayormente inclusivo con orientaciones hacia el bien común, en la construcción de relaciones sólidas y confiables con los seguidores y otros miembros de la organización.

En términos de integridad y resiliencia como componentes de la teoría del liderazgo ético aplicable en la construcción del modelo LEGECE, el afianzamiento se combina con los resultados derivados de la investigación de Yazdanshenas, & Mirzaei (2022) hacia la integridad en el éxito del personal, al considerar el papel mediador del rector y el rol moderador del capital psicológico para el empoderamiento psicológico, se desarrolla un efecto positivo en el desenvolvimiento que muestran la competencia cognitiva complementaria para potenciar y amplificar las actividades del desempeño efectivo escolar. En este orden de ideas, el interés por resaltar la integridad y resiliencia en la gestión educativa de calidad, específicamente en el contexto de la construcción del modelo LEGECE, es conveniente cuando se vincula con el éxito del personal escolar y, en particular, se destaca el papel mediador del rector en este proceso.

Esto significa que el liderazgo ético y la integridad del rector, influyen positivamente en el desempeño y el éxito de sus seguidores, a su vez contribuye se crean buenas expectativas respecto al rol moderador del capital psicológico en el empoderamiento psicológico. Al seguir los planteamientos de los mencionados autores, se entiende que el desarrollo de la integridad y

la resiliencia, impulsado por un liderazgo ético, puede potenciar el capital psicológico de los miembros del personal escolar, hacia la creación de un entorno de trabajo en el cual los actores del hecho pedagógico se sientan empoderados y capaces de abordar los desafíos de manera efectiva.

Contribuciones del modelo LEGECE en la calidad educativa

El modelo LEGECE ofrece un marco sólido que ayuda a los líderes escolares, en particular a los rectores, a tomar decisiones y administrar la institución. Los principios éticos y morales que sustentan el modelo ayudan a establecer una cultura de integridad y responsabilidad en la gestión educativa. Tal como lo fundamentan los estudios de Celik & Razı (2023) en cuanto a que la creación de una cultura de integridad académica es un viaje desafiante, largo y multifacético. Por lo tanto, las contribuciones que justifican la creación del mismo como enfoque integral, aborda las dimensiones esenciales del liderazgo ético y la calidad educativa, reconociendo de manera general, en el énfasis que se le otorga a los principios éticos y morales, centrados en su promoción, a fin de contribuir no sólo con la formación de una cultura escolar fundamentada en la integridad, justicia, responsabilidad y compromiso de cada uno de los actores del hecho pedagógico, sino además en la creación de un ambiente fecundo de calidad.

En este orden de ideas, el liderazgo ético como modelo a seguir, se justifica en la promoción de los rectores para que todos los actores educativos manifiesten el comportamiento ético consistente, sostenible, inspirado en los valores que adicionan desde la motivación de los miembros de la comunidad educativa, con la finalidad de mostrar y seguir el ejemplo en el establecimiento de un entorno de aprendizaje ético y de calidad. Así, los estudios de ten Have (2023) comprueban que conectar el liderazgo con la ética es importante en una época en la que la confianza está en declive. Por consiguiente, este modelo apoya la colaboración y participación activa que incluye a rectores, docentes, estudiantes y padres/representantes en el abordaje de los desafíos educativos de manera integral y colaborativa, en función de desarrollar estrategias efectivas que mejoren la calidad de la educación.

Por lo tanto, en el marco entendido de la evaluación constante para la mejora continua, explican Hill et al. (2023) las oportunidades centradas en cambiar los enfoques en la forma en que se organizan y prestan los servicios y en este modelo se justifican en términos del énfasis que le otorga a dicha condición a través del seguimiento y realimentación de los procesos, en

función de la reflexión constante y frente a la adaptabilidad necesaria en el marco de los resultados obtenidos, a través de proyectos educativos para identificar y solventar necesidades comunes, bajo los enfoque de justicia social, equidad y en correspondencia con estos componentes del modelo de liderazgo ético en la toma de decisiones.

Así, desde el punto de vista de la calidad educativa: El enfoque del modelo LEGECE en la mejora de la calidad educativa justifica su creación, en el objetivo de mejorar la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas, al priorizar la promoción de principios éticos en la toma de decisiones y prácticas escolares. Esto es importante en un entorno educativo donde la calidad de la educación es crucial para el éxito de los estudiantes y la formación de ciudadanos éticos. Por lo tanto, señalan Gamage et al. (2021) los valores tienen un impacto significativo en cómo las personas actúan dentro de su comunidad de aprendizaje y, en última instancia, en cómo se desempeñan. De manera que, LEGECE juega un papel importante en la creación de un marco representativo ideal que fomente una cultura de liderazgo ético y el sistema de mejoras sostenibles.

Igualmente, desde una perspectiva social: el enfoque del modelo LEGECE en la justicia social y la equidad de la educación justifica su creación, debido a que ayuda a crear sociedades más justas y democráticas desde la perspectiva de la Constitución de la República del Ecuador, al promover tanto la reducción de las disparidades educativas como los ambientes inclusivos y equitativos. Al respecto complementa Ainscow (2020) que los esfuerzos para promover la inclusión y la equidad dentro de los sistemas educativos deben basarse en un análisis de contextos particulares; no obstante, esta perspectiva social, destaca la relevancia del modelo en cuanto al fortalecimiento de la educación como pilar fundamental para la igualdad de oportunidades y el progreso social, resaltando los principios éticos que guían el liderazgo educativo hacia la construcción de una sociedad más justa.

La creación del modelo LEGECE es justificada desde la perspectiva de las políticas educativas porque se alinea con la tendencia a promover un liderazgo ético en la gestión de las instituciones educativas, para ir proporcionando un fundamento representativo para incorporar principios éticos en las políticas y directrices educativas, asegurando que las decisiones éticas sean un componente central en el funcionamiento de las escuelas. Este escenario, se articula con la necesidad de políticas educativas más éticas, al fomentar los escenarios y principios ajustados

a la cultura de liderazgo ético para decisiones oportunas e informadas en las instituciones educativas.

Desde el punto de vista del liderazgo ético: El modelo creado es una respuesta a la creciente conciencia del liderazgo ético en el entorno educativo para establecer principios éticos consolidados en la gestión educativa en un momento trascendente en el cual los desafíos éticos y morales en las instituciones educativas son cada vez más evidentes; sin embargo, un proceso de revisión puramente administrativo es inadecuado para garantizar la conducta ética de la organización (Head, 2018), lo que da a entender que esta representación de la realidad plasma situaciones iluminativas del camino hacia un liderazgo ejemplar y ético, donde los líderes escolares pueden influir positivamente en los demás y consolidar la cultura de valores, hacia la calidad educativa al ir reconociendo los componentes esenciales para crear un ambiente de aprendizaje de alta calidad.

Precisión ontológica

El Modelo LEGECE (Liderazgo Ético, Gestión Educativa, Calidad Educativa) se sustenta sobre la base de un enfoque ontológico al considerar la ontología del ser y el estar del directivo en el contexto de la gestión educativa como líder y ser humano sensible que refiere su realidad en torno a la búsqueda constante de la calidad de los procesos y actividades, toda vez que, trata de despertar su propia dinámica y la de sus seguidores en el ámbito educativo. Para comprender la ontología que se erige detrás del Modelo LEGECE, es fundamental explorar los conceptos de "ser" y "estar" en estas manifestaciones en esa permanente interacción con el medio social, humano y comunitario.

En esos términos, la filosofía de Martin Heidegger ofrece un enfoque útil para explorar la ontología del ser existencial del rector educativo en su dinámica con la comunidad educativa en busca de la calidad educativa, puesto que como ser humano no es un ente aislado; en cambio, sus manifestaciones existen y se desarrollan en relación con su entorno y con otras personas, al interactuar e influir en la sinergia de actuaciones en conjunto para encontrar la mayor sensibilidad posible en el accionar de los proyectos integrales construidos por el equipo que le acompaña y le sigue por ser el líder de carácter ético reconocido en su andar intra y extramuros.

De allí, se explica su modo existencial de vivencias y experiencias suscitadas en el marco distintivo ético como un "ser-en-el-mundo". Esto significa que su permanencia en ese acontecer de situaciones se define por su relación con el mundo circundante, que incluye la comunidad educativa, los docentes, estudiantes, pares/representantes y otros actores del hecho pedagógico a quienes acompaña con eficiencia notoria, dado que no puede separarse de este contexto, ya que allí se genera la conexión sensible con los otros donde se manifiesta su ser y propósito.

Asimismo, el rector educativo, en su dinámica extra muros, está constantemente interactuando con la comunidad educativa y otros líderes de la misma naturaleza en la busca de senderos abiertos a la comprensión de los otros para crear un entorno educativo de calidad. Heidegger (2005) enseña que esta interacción no es simplemente una acción unidireccional, sino una coexistencia compartida. El rector no es el único actor en busca de la calidad educativa, sino que forma parte de una comunidad educativa donde cada miembro contribuye a la comprensión y búsqueda de la calidad, tal como es el caso de los rectores del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador.

En este orden de ideas, el "ser" en el Modelo LEGECE, se ajusta a estos marcos distinguidos referidos a la esencia de las cosas, lo que constituye su identidad y naturaleza. En el caso del Modelo LEGECE, estas implicaciones están exploradas desde la perspectiva de la esencia del liderazgo ético en la gestión educativa. Aquí, el "ser" implica la comprensión de los principios éticos, valores morales y las cualidades personales o atributos que caracterizan al líder educativo y que, en consecuencia, debe encarnar. El "ser" ético se refiere a la autenticidad, integridad y la congruencia con los valores morales que guían la toma de decisiones y las acciones en el ámbito de su desempeño. Este aspecto ontológico destaca el interés que los rectores asuman estos principios y muestren con su ejemplo, el modelo a seguir desde la esencia del liderazgo ético en su comportamiento y decisiones.

Según Akkerman *et al*. (2021), la importancia de estas acciones educativas está directamente relacionada con algo más que los resultados y el impacto que sostiene la acción sobre el contexto en el cual se llevan a cabo. En este caso, la relevancia de las acciones educativas se condiciona con los movimientos significativos del personal en un mundo en constante cambio donde se necesita estar en sintonía con los asuntos actuales y futuros, incluidos los valores y juicios que se emiten en el desarrollo de las actividades y procesos.

De hecho, la postura de los mencionados autores hace ver que la ontología del rector educativo en relación con las acciones educativas y su impacto en el contexto escolar deben estar en ir más allá de sus propios muros escolares, puesto que no se limita únicamente a los resultados inmediatos, en tanto; sus movimientos significativos conjuntamente con su personal deben considerarse desde la adaptación a un mundo en constante cambio. En ese sendero de acciones, el rector educativo ha de ser consciente de su existencia en un entorno en constante evolución, a fin de reconocer que su papel no es simplemente aplicar un conjunto estático de políticas o prácticas, sino estar en sintonía con los asuntos actuales y futuros que afectan a la comunidad educativa.

En este sentido, la ontología del rector educativo se relaciona con su capacidad para adaptarse y liderar en un entorno dinámico, siguiendo la ruta de los cambios en la sociedad, los valores en evolución y los juicios en constante desarrollo. Su existencia no es estática; más bien, es un proceso flexible de reconstrucciones asimiladas desde esas transformaciones de alcance múltiples de su entorno socioeducativo. Desde esa postura comprensible en la ontología del ser rector, se implica una apertura a la reflexión constante, capacidad de aprender y ajustarse a

medida que surgen nuevos desafíos y cambios en el contexto educativo. La ontología se convierte en la base para una acción educativa auténtica y relevante, ya que se sostiene en torno a la responsabilidad de guiar y liderar éticamente en un mundo en constante transformación.

El "estar" del rector y su equipo según se asume en el Modelo LEGECE con la existencia y la acción en un momento específico es una manifestación práctica del liderazgo ético en la gestión educativa. Aquí, se trata de cómo los líderes educativos aplican los principios éticos y los valores en la toma de decisiones y las interacciones diarias en la escuela. El "estar" ético se refiere a la acción concreta y a la influencia positiva que un líder ejerce en el entorno escolar a través de su liderazgo ético. Este aspecto ontológico, al asumir los razonamientos de Echeverría (2007) destaca que el liderazgo ético no es solo teoría, sino una práctica activa que influye en la cultura escolar y mejora la calidad educativa.

Precisión epistemológica

Al destacar la importancia de la construcción social del conocimiento, por parte de los rectores en el ejercicio del liderazgo ético en la realidad de la gestión educativa, se distinguen la diversidad de perspectivas, comunicación efectiva, adaptabilidad contextual y la colaboración en la promoción de la ética como escenario de prácticas comunes, este modelo LEGECE se ajusta en los principios del construccionismo social de Gergen (1996) al proporcionar su episteme como plataforma de sustento, lo cual respalda la idea que el conocimiento ético y de liderazgo se moldea constantemente a través de las interacciones sociales en el diálogo abierto a nuevas realidades.

Así, el Construccionismo Social, es una perspectiva epistemológica que aborda la generación de conocimiento desde una base social y comunicativa. En el contexto del modelo LEGECE, esta perspectiva puede explicarse porque se sostiene que el conocimiento no es una entidad estática, sino que cambia permanentemente de acuerdo con las acciones de los actores educativos, en tanto; su existencia no es independientemente de las personas, sino que se construye a través de las interacciones sociales. En el modelo LEGECE, esto significa que la comunicación y la interacción entre los actores educativos como rectores, docentes, estudiantes, padres/representantes y miembros de la comunidad forman el conocimiento sobre la ética y el liderazgo en manifestaciones comunes a sus perspectivas sobre la realidad en la gestión educativa.

Asimismo, se asume el principio del Construccionismo Social asociado a la multiplicidad de perspectivas que se desarrollan y envuelven esa realidad en la escuela al punto que se construyen por diferentes individuos y grupos. En consecuencia, se ha de tener en cuenta las diferentes posturas y miradas que atraen hacia la calidad educativa en la creación y aplicación de principios éticos y prácticas de liderazgo en el contexto del modelo LEGECE, puesto que es prioritario sensibilizar al conglomerado institucional en la integración de la diversidad de puntos de vista, ideas y razonamientos que fomentan la inclusión/participación en la toma de decisiones éticas.

Por su parte, el principio de la influencia del lenguaje y la comunicación, se hacen presentes en el modelo LEGECE, puesto que desempeñan un papel fundamental en la construcción del conocimiento, debido a que atraen la confluencia de perfiles, competencias, habilidades comunes desarrolladas a través de una comunicación directa y comprensible como aspectos compartidos en la realidad escolar al establecer principios éticos y actuaciones correspondientes al liderazgo ético, tanto en las conversaciones, discusiones y componentes clave para la construcción de un marco ético compartido.

En cuanto al referente del principio vinculado al Construccionismo Social distinguido como el cambio constante y la contextualidad se da cabida al conocimiento a construir socialmente con carácter de flexibilidad y de tipo situacional que se acoge en el modelo LEGECE, en función de valorar las prácticas éticas y sensibilizar a todo el conjunto institucional, bajo las líneas estratégicas del liderazgo ético que puede evolucionar con el tiempo a fin de adaptarse a contextos específicos según se requiera, situación que se propone para los líderes educativos al estar dispuestos al aprendizaje ajustado a sus enfoques éticos a medida que cambian las circunstancias.

Asimismo, bajo el principio de cooperación y colaboración, el construccionismo social hace hincapié en el interés de la cooperación entre los distintos actores sociales para generar conocimiento pedagógico y acompañamiento entre las partes constituyentes de los grupos conformados en el contexto del modelo LEGECE, al punto que se promueve la receptividad y motivación por parte de los rectores, docentes, estudiantes, padres/representantes y otros actores sociales colaboradores del entorno físico circundante para desarrollar un marco de eventos y comportamientos éticos efectivos en función de la creación conjunta de valores éticos transmitidos en las prácticas de liderazgo a todo el conjunto institucional.

Precisión axiológica

La axiología se refiere al estudio de los valores y principios morales, y en este contexto, se reconoce que los valores éticos y morales desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones y la dirección de las acciones en el ámbito educativo. Así, el modelo LEGECE se adhiere a una posición axiológica que enfatiza la importancia de los valores éticos-morales en la gestión escolar y la toma de decisiones educativas.

Esta perspectiva, adquiere conexión con los planteamientos de Yashehuk *et al*. (2020) bajo la edificación activa de la gestión educativa en el ámbito axiológico, lo cual debe ajustarse a las respuestas adecuadas frente a los desafíos contemporáneos de la escuela y su medio circundante, fundamentada en las características de la cultura ética y en los procesos históricos pedagógicos relacionados con los cambios de mentalidad, dado la esencia de los valores humanos sensibles tipificados en los diferentes discursos que determinan las particularidades de los comportamientos unificados a la conexión con el mundo.

En este sentido, el énfasis en la cultura ética y los procesos pedagógicos históricos demuestra una plataforma sobre la cual se enfocan los valores humanos y éticos en la educación, siendo esencial para abordar los problemas actuales de la escuela y su entorno, porque crea un marco representativo de la toma de decisiones y las interacciones en la comunidad educativa, al dar cabida a las situaciones envolventes del comportamiento humano en los cambios de mentalidad, con énfasis en mantener una base ética adaptada al entorno social de escenarios transformativos.

Esta perspectiva, y en línea con referente axiológico descrito en la teoría de desarrollo moral de Kohlburg (1969), enfatiza la importancia de promover valores éticos y morales en la gestión escolar y la toma de decisiones, en el contexto del modelo LEGECE. De modo que, para llevarlos a las experiencias del liderazgo ético y garantizar una educación de alta calidad que sea sensible a las necesidades de la comunidad educativa y el mundo circundante, es esencial incorporar valores humanos sensibles y una cultura ética en la gestión escolar.

De esta manera, Lawrence Kohlburg es conocido por su teoría del desarrollo moral, que se basa en la idea que las personas pasan por diferentes etapas de desarrollo moral a medida que maduran. Cada uno de los tres niveles: preconvencional, el convencional y el postconvencional de su teoría se divide en dos etapas. Al concatenar estas ideas precedentes con la idealización del modelo LEGEDE, se puede vincular la posición axiológica al nivel postconvencional de

Kohlberg, en el cual las personas desarrollan un sentido de la moralidad basado en principios éticos universales y en su capacidad de razonamiento moral, lo que da a entender que, las decisiones y acciones se orientan en el hacer efectivo de los valores éticos, en lugar de simplemente obedecer reglas o normas impuestas por la autoridad.

En este sentido, afirman Ni'mah Wahidah, & Maemona (2020), que el enfoque de Lawrence Kohlburg sobre el desarrollo moral destaca el interés de los modelos que los niños observan en los adultos que les rodean en el ejercicio formativo de la moralidad al hacer énfasis en la idea de la imitación en su entorno, por lo que es crucial ofrecer una educación moral y ética desde temprana edad con el fin de inculcar valores como la justicia, el respeto, la disciplina y la responsabilidad en la comunidad. Estos valores, son componentes importantes que afectan la moralidad de cada individuo y la forma en la cual interactúa con los demás. En este sentido, la educación moral y ética juegan un papel fundamental en la construcción del desarrollo moral de los estudiantes y su futura participación en la sociedad.

De allí que, el principio comprensible del modelo LEGECE es fomentar un liderazgo ético en la gestión educativa, toda vez que, los rectores/directivos han de generar un ámbito positivo de acciones y comportamientos dentro de la cultura ética en la comunidad educativa y basarse en principios transparentes comunicados al personal, lo cual es identifico en cada posición axiológica al hacer hincapié en el fomento de un entorno pedagógico cuya plataforma se erige en el pilar de los valores éticos como la integridad, la justicia y la equidad, entre otros, que apoyan la toma de decisiones morales y la mejora continua de la calidad educativa.

Precisión educativa

El modelo LEGECE tiene una base educativa edificante y respaldada por teóricos y expertos en gestión educativa. En este escenario, se pueden destacar múltiples aspectos que apoyan la precisión escolar institucional del modelo. Tal es el caso de la teoría constructivista del aprendizaje, promovida por Jean Piaget y Lev Vygotsky, al otorgar preponderancia al aprendizaje es un proceso activo en el cual los estudiantes construyen su comprensión a partir de su experiencia y conocimientos previos. En este sentido, LEGECE fomenta un enfoque pedagógico que involucra a los estudiantes de manera activa en su proceso de aprendizaje y le anima a explorar, reflexionar y construir su comprensión de los valores éticos y morales.

Ahora bien, en el campo de análisis de la gestión educativa inherente al funcionamiento de los procesos y actividades pedagógicos Bush (2006), refiere su preocupación por los propósitos del ámbito educativo al proporcionar un sentido de dirección que apunta a la condición gerencial en el énfasis de los procedimientos y valores educativos porque la gestión no solamente posee no posee objetivos definidos ni valores superiores propio en tanto la búsqueda de la eficiencia puede ser la declaración de la misión pero esto es referido al alcance de las metas. Todo ello, se ensambla con la condición de toma de decisiones como aspecto medular del director y su equipo de desempeño, cuyo ámbito de desarrollo está fuertemente presionado por el entorno social lo que significa que se han de evaluar las necesidades y problemas asociados a esta condición externa.

El enfoque de Bush (2006) destaca un tema importante en la educación identificado en el hecho de saber dirigir y administrar las instituciones educativas, puesto que se concentra en la filosofía de gestión, concretamente en la misión educativa al enfatizar que la gestión no solamente se trata de la eficiencia y el logro de objetivos planteados, sino que se asocia con las precisiones educativas en los procedimientos y valores que le son inherentes.

Esto significa que la gestión educativa debe concentrarse en la calidad de la educación y en la promoción de valores superiores, no solo en los resultados cuantitativos de la evaluación de la microestructura escolar, tal como lo plantea Marín (2023) en su condición holística, ya que el enfoque multivariable permitiría identificar aquellos aspectos que tienen un mayor impacto en los resultados institucionales de calidad. Por lo tanto, después de comprender los puntos fuertes y débiles de la institución educativa, la gestión escolar debe diseñar estrategias de intervención que fomenten la mejora continua de la calidad educativa.

Además, la teoría del aprendizaje social de Bandura (1986), en su teoría clásica sobre los modelos y referentes sociales en el desarrollo moral y ético de las personas, lo cual es una fuente de inspiración para este modelo LEGECE que reconoce a los docentes y líderes escolares en su papel designado para asumir eventos de interés en su desempeño en el marco de modelos éticos para los estudiantes y en general en el tratamiento de las situaciones educativas desde este referencial. El mencionado autor, se alinea con la noción que las creencias morales se transmiten a través de la observación y la interacción con los demás.

De hecho, el modelo creado del mismo modo, se sustenta las precisiones de Bandura (1986) en su teoría del aprendizaje social. El autor cita hace énfasis en como los modelos y

referentes sociales influyen en el desarrollo moral y ético de las personas. Así también, LEGECE reconoce que los docentes y líderes escolares deben servir como modelos éticos para los estudiantes, en tanto, el sistema de creencias morales se transmite a través de la observación y la interacción con los demás; por lo tanto, los maestros juegan un papel crucial en la formación de la ética y los valores de los estudiantes. La idea de la educación ética en el marco de atender el desarrollo moral de los estudiantes y la comunidad en general, es un aval representativo que ayuda al alcance de los niveles más altos de razonamiento ético. En este orden de ideas, la representación del modelo LEGECE, se observa en la figura 49.

Figura 49. Modelo LEGECE

Fuente: Elaboración propia (2023)

El modelo LEGECE (liderazgo ético, gestión educativa, calidad educativa) descansa sobre cuatro plataformas inteligibles reconocidas en las precisiones: ontológica, epistemológica,

axiológica y educativa. Así, desde la precisión ontológica, al considerar el ser de los rectores y el estar ahí, connotan el hecho de permanecer en el liderazgo ético. En este sentido, al interrogarse sobre la naturaleza de la realidad, se ubica el contexto educativo en la dinámica de acciones conjuntamente con los actores del hecho pedagógico que incluyen a los docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad en tanto existen también y hay interacción en el diálogo permanente para la resolución de los problemas socio educativos que impactan las percepciones y la misma dinámica de las relaciones humanas en la educación.

En términos de la precisión epistemológica, se erige el conocimiento y la generación cognoscente centrado en el compartir de conocimientos para poner en práctica las nuevas ideas según los enfoques comunes en la realidad de evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje, la puesta en escena de las teorías pedagógicas, los métodos, técnicas y procesos de las decisiones informadas en el mismo escenario de la escuela.

Asimismo, la precisión axiológica, se respalda en la plataforma que enfoca los valores éticos y morales asimilados para regir los comportamientos de liderazgo en la gestión educativa, donde se exponen cuestiones relacionados con la ética, equidad, responsabilidad, respeto, compromiso con los otros, en esquemas, proyectos y programas desarrollados para estar sensibles a la promoción de estos valores en la comunidad educativa.

En cuanto a la precisión educativa, esta plataforma se erige sobre la base de asimilar los procesos y actividades inherentes a la búsqueda de la calidad educativa y el sistema de mejora continua para llevar a cabo los procesos de planificación, implementación de proyectos y evaluación de los procesos escolares que transita en el hecho de garantizar que los estudiantes tengan acceso a una educación de alta calidad centrada en el dominio de estrategias, métodos de evaluación y políticas educativas.

Estas cuatro precisiones se conectan para proporcionar una visión holística que contribuya al desarrollo académico del personal de la microestructura escolar bajo los designios de la calidad educativa que se asimilan de Marín (2018) en las condiciones y principios del modelo LEGECE, a fin de contribuir a la comprensión y optimización educativa desde el liderazgo ético y la gestión de calidad enmarcada en los cambios. Aspecto medular que se debe tomar en cuenta puesto que, dichos cambios no son primordialmente económicos, ni siquiera tecnológicos, tienen que ver con el desarrollo y construcción del conocimiento, así como el manejo de la información.

Al comentar la cita de Marín (2018) se ofrece una perspectiva esencial sobre la gestión educativa y cómo se relaciona con el modelo LEGECE, puesto que hace hincapié en los cambios en la educación, los cuales no se limitan a los aspectos económicos o tecnológicos, sino que están intrínsecamente relacionados con el desarrollo y construcción del conocimiento, así como el manejo de la información. Esta observación destaca la necesidad de una gestión educativa integral para abordar estos cambios.

El modelo LEGECE aborda las necesidades de liderazgo ético y gestión de calidad para optimizar la educación en un entorno en constante evolución, lo que se alinea perfectamente con esta visión holística. La plataforma ontológica reconoce la importancia de comprender cómo los actores educativos se adaptan a estos cambios y cómo sus interacciones lo afectan. Asimismo, Las precisiones epistemológicas se centran en la creación y adquisición de conocimiento, que es esencial en un mundo en constante cambio; mientras que la condición axiológica destaca la importancia de fomentar valores morales y éticos para orientar las acciones y las decisiones. De forma similar, la precisión educativa se ocupa de optimizar los procesos de aprendizaje a través de estos cambios.

Por lo tanto, el modelo LEGECE, que refleja la perspectiva integral de Marín (2018) en la gestión educativa, tiene en cuenta todas estas facetas, por el sustento de principios ontológicos, epistemológicos, axiológicos y educativos que guían la toma de decisiones éticas y la búsqueda de la calidad educativa, lo cual demuestra la pertinencia y solidez del modelo para abordar los desafíos de la gestión educativa en un entorno de cambios significativos, lo que a su vez, da cabida a considerarlo como una herramienta útil para comprender y aprovechar la gestión educativa en un mundo en constante cambio.

De hecho, una conclusión importante que se deriva del hallazgo significativo obtenido en cuanto a que el 47% de los gerentes están de acuerdo con su capacidad para establecer acciones y estrategias que promuevan la mejora continua en sus instituciones educativas, permite resaltar que esta situación indica que una gran parte de líderes educativos del Circuito Salinas, tienen la capacidad y el deseo de liderar proyectos de mejora en sus respectivas organizaciones. Esta habilidad es vital para fomentar la calidad educativa y el desarrollo continuo de las escuelas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se procede a sintetizar las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la investigación. El propósito de este estudio fue desarrollar un modelo de liderazgo ético en el ámbito de la gestión educativa de los rectores en el Cantón Salinas, Santa Elena, Ecuador. Esta iniciativa se fundamenta en una visión teórica integral con el objetivo de potenciar la calidad educativa en las instituciones educativas del contexto señalado. Así, el análisis e interpretación de los resultados recabados a través de los enfoques cuantitativos y cualitativos, respaldados por diversas fuentes, han proporcionado una comprensión más profunda de la realidad actual, permitiendo identificar aspectos cruciales que impactan en la gestión educativa y, por ende, en la calidad de la educación impartida. A continuación, se desglosan las conclusiones clave por cada objetivo específico, seguidas de las recomendaciones.

Conclusiones

1-Al establecer el objetivo específico 1: diagnosticar el modelo de liderazgo implementado por los rectores del Distrito de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en el proceso de gestión directiva y acompañamiento pedagógico, al considerar los niveles de conocimiento, comprensión y aplicación de principios éticos, cuyos hallazgos fueron determinados a través del enfoque cuantitativo en este estudio, se puede concluir que el diagnóstico realizado sobre el modelo de liderazgo implementado por los rectores, exploró la existencia de una variación significativa en los niveles de conocimiento, comprensión y aplicación de los principios éticos entre los líderes educativos, lo cual sugiere la prioridad de vincularse e interrelacionarse institucionalmente a fin de alcanzar una mayor uniformidad en la formación y capacitación de estos líderes que garantice la implementación coherente de los principios éticos en la gestión educativa.

2-Al mismo tiempo, los resultados cuantitativos indican que un alto porcentaje considerable de los rectores posee un conocimiento limitado acerca de estos principios éticos y en consecuencia, enfrentan dificultades y limitaciones epistemológicas que conducen a ciertas barreras en la dinámica de aplicación efectiva para la toma de decisiones y el acompañamiento pedagógico en el contexto escolar, situación que resalta en los hallazgos como urgencia para

activar el fortalecimiento en la formación ética de las capacidades y habilidades de los líderes en función de adentrarse de manera integral a los principios y atributos que caracterizan el liderazgo ético.

3-Es bueno resaltar que a pesar de las disparidades en los niveles de conocimiento y aplicación de tales principios éticos asociados al liderazgo de los rectores sobresale igualmente la comprensión y atención a ciertos valores éticos en la realidad socio educativa lo que significa que se pueden desempeñar dentro de un escenario fundamental a través de modelos a seguir en la sinergia de atracciones con la comunidad educativa promoviendo al mismo tiempo, prácticas éticas y contribuyendo a una cultura de liderazgo ético de manera satisfactoria.

4-Igualmente, se distinguió como resultados de este estudio un escenario que llama la atención en razón de las conclusiones que de esto se derivan en tanto, se trata de la orientación hacia la mejora continua como parte integral del liderazgo en la gestión educativa, donde se muestra que el 73% están totalmente de acuerdo con esta prioridad de mantenerse en los cambios e innovación de los desempeños para poder motivar al personal a seguir estas prácticas como patrón de comportamiento positivo que se cultiva en un entorno de valores y promoción de aprendizajes en la adaptabilidad a las necesidades del entorno.

5-De este modo se concluye que, el liderazgo ético en la gestión educativa es un factor importante en el impulso de la innovación y la adaptación a las cambiantes necesidades del entorno educativo, según el alto porcentaje de rectores comprometidos con la mejora continua. Este descubrimiento indica que el liderazgo ético no solamente se relaciona con valores y principios morales, sino también está estrechamente relacionado con la capacidad de liderar el cambio y fomentar una mentalidad abierta a las mejoras en las instituciones educativas. Esto tiene el potencial de potenciar la calidad de la educación y la satisfacción de la comunidad educativa, con predominio del fomento y desarrollo del liderazgo ético en el ámbito escolar.

6-En cuanto al objetivo específico 2, planteado para determinar los elementos pedagógicos que prevalecen en las prácticas de liderazgo de los rectores en el Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, a través del análisis de su impacto en la calidad educativa, se concluye en correspondencia con lo encontrado en el estudio, en tanto, el 62% de los rectores encuestados emplean el enfoque pedagógico centrado en el sistema de mejora continua para activar y potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo que se asocia de manera positiva con una mayor calidad educativa ya que promueve la adaptabilidad de

las estrategias pedagógicas centradas en la evaluación continua de las necesidades de los estudiantes y del personal docente que requiere colaboración y liderazgo compartido en la ejecución de los proyectos planteados.

7-De la misma manera, se encontró que el 55% de los rectores reconocen la colaboración y el rendimiento compartido como eventos esenciales de su enfoque pedagógico, lo que permite concluir que los líderes educativos están fomentando una cultura de trabajo en equipo y participación activa entre el personal docente y los demás actores del hecho pedagógico lo que correlaciona con una mejor fuente de inspiración para la calidad educativa en el aprovechamiento del conocimiento colectivo y las experiencias conjuntas.

8-Asimismo, la condición de saber que el 48% los rectores priorizan la evaluación formativa como parte de su enfoque pedagógico, permite concluir que estas orientaciones hacia la evaluación continua y formativa se manifiestan de manera pertinente para encontrar el mejor desenvolvimiento en el clima escolar al tiempo que se fomenta la calidad educativa por esto que se proporciona retroalimentación constante en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje con énfasis en la evaluación que también contribuye a una mayor alineación con los objetivos educativos planteados en el diseño curricular hacia el logro de estos resultados de aprendizaje en el distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador.

9-En cuanto al objetivo específico 3, planteado para describir los eventos y estrategias desarrollados por los rectores del Distrito de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en la gestión escolar para superar los desafíos de la realidad educativa que enfrentan como dilemas éticos en el ejercicio del liderazgo, se concluye de acuerdo con los resultados obtenidos en el enfoque cuantitativo, se puede presentar la conclusión de la priorización en cuanto a la formación ética del personal, puesto que representó un 60% en la opinión de los rectores donde señalaron que una de las estrategias clave para superarlo dilemas éticos en la gestión escolar es la formación ética de los docentes, reflejando así la preocupación por cultivar el entorno ético en la comunidad educativa a fin de buscar la pertinencia en la toma de decisiones que avalan la promoción de prácticas educativas responsables, transparentes y apegadas a la ética.

10-De forma similar, se concluye sobre la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas de los rectores del contexto del estudio, donde se develó que el 52% de los mismos destacaron la importancia de promover la transparencia la rendición de cuenta como estrategias en impostergables a fin de superarlo dilemas éticos, puesto que se exige la contribución de estos

requisitos en el marco de construir la confianza al de los diferentes actores del hecho pedagógico además de mitigar situaciones éticamente cuestionables del punto de vista moral.

11-Así, se concluye que los requerimientos en el énfasis de la inclusión y la equidad, en tanto se manejó el 48% de las opiniones de los rectores que subrayaron esta promoción como estrategia esencial en la gestión escolar, lo que demuestra la preocupación por abordar dilemas éticos para superar las barreras y limitaciones relacionadas con la discriminación y la desigualdad, por lo que se concluye en la prioridad de fomentar un entorno educativo más ético y justo en el contexto del estudio.

12-Por su parte, la condición participativa de la comunidad educativa que en el marco de los resultados se obtuvo el 45% de la opinión haciendo hincapié en la importancia de involucrar a la comunidad educativa en la toma de decisiones como estrategia necesaria que permite superarlo dilemas éticos en la realidad socio educativa, por lo que se concluye que la participación activa de los diferentes actores educativo puede generar escenarios activos y eficientes de una gestión más ética en cuanto a la resolución de nudos críticos que exige la colaboración de todos.

13-Asimismo, se concluye que existe un 40% de los rectores que destacan la promoción de la ética en la toma de decisiones como una de las estrategias medulares, lo que significa que se debe considerar cuidadosamente estas implicaciones en cada decisión a fin de poder traducir su pertinencia en el desarrollo de los proyectos educativos traducidos a través de los movimientos estratégicos que se plantean en el liderazgo ético y responsable.

14-Respecto al objetivo específico 4, planteado bajo el enfoque cualitativo para comprender la percepción de los rectores del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, sobre las actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico en el marco de la calidad educativa, considerando su influencia en el clima escolar y el logro de los objetivos organizacionales, se concluye sobre el interés del liderazgo escolar ético en la promoción de actitudes positivas de parte de los rectores que reconocen su liderazgo frente al papel fundamental de la promoción de comportamientos cónsonas con la sensibilidad social, educativa y pedagógica de los diferentes actores de la gestión escolar, al destacar la prioridad de liderar con ejemplos y modelos de comportamiento humano ético sensible y trascendente del ser que fomenta una cultura organizacional basada en el respeto y la colaboración.

15-De la misma manera, las precisiones de los rectores destacaron que el clima escolar es un factor influyente en la calidad educativa, por lo que se concluye que la caracterización de estos escenarios vinculados al conjunto de relaciones interpersonales saludables hace posible un ambiente de apoyo que es esencial para el logro de los objetivos curriculares en la práctica educativa y de gestión escolar.

16- Por lo tanto, la sensibilidad de los rectores por el ejercicio de la participación activa conjuntamente con la comunidad educativa subraya la prioridad de involucrar activamente a la comunidad desde sus talentos, aportes y servicios en la promoción de actitudes positivas que predominen para el sistema de mejora del clima escolar allí se incluyen a los padres/representantes, docentes y estudiantes que perciben un factor de interés en el logro de los objetivos organizacionales relacionados con la calidad educativa con sentido de pertinencia.

17-De forma similar, se concluye sobre la relevancia de la comunicación efectiva, transparente y definida dentro de los objetivos establecidos por los rectores al considerar que este tipo de requisito en el desempeño es esencial para la promoción de actitudes y transmisión de valores en la creación de un clima escolar saludable, por lo que se concluye que se ha de valorar la importancia de establecer canales de comunicación abiertos a las necesidades comunes en el ámbito de la gestión educativa.

18-La conclusión sobre el impacto de la formación en valores, activa la interpretación sobre la voluntad de servicio que mantienen los rectores para la formación en valores como parte de la promoción de actitudes positivas en el fomento del clima escolar agradable, a fin de satisfacer desde la motivación la consideración de la educación en valores éticos y morales, lo cual es esencial en la influencia de nuevas actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico y en función de la calidad educativa que se declara hacia el logro de los objetivos curriculares en el Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador.

Recomendaciones

1-Las recomendaciones a la luz de las conclusiones establecidas permiten señalar respecto al diagnóstico del modelo de liderazgo implementado, que se han de implementar programas de formación continua en ética educativa dirigido a los rectores y líderes del circuito Salinas, a fin de abordar los principios éticos fundamentales, criterios y perspectivas sobre lo que se aplica en

la gestión educativa para la formación coherente y uniforme que garantice a todos los actores del hecho pedagógico, la alineación con sus desempeños en la realidad de las actividades.

2-Se recomienda la creación de redes de colaboración interinstitucional entre los diferentes rectores para que las sugerencias de colaboración e intercambio de buenas prácticas entre los miembros de las instituciones del Distrito, desde la creación de apoyo y en el establecimiento de estándares éticos compartidos, se fomente dentro de un enfoque más uniforme en la gestión educativa, otorgando interés y motivación hacia los rectores que pueden aprender de sus propias experiencias y de los pares en el trabajo conjuntos dada la promoción de la ética educativa con calidad.

3-La recomendación en cuanto a la evaluación periódica del conocimiento ético resalta para que los líderes de este contexto educativo, puedan identificar las áreas en las cuales se requiere mayor énfasis en la formación y ofrecer realimentación individualizada constante, que fomente la mejora continua en la comprensión y aplicación de los principios éticos en el desarrollo de los proyectos educativos.

4-Se recomienda la implementación de programas de capacitación ética y desarrollo profesional específicos para rectores y líderes educativos en el abordaje de los principios éticos de manera integral y ofrecer oportunidades para desarrollar habilidades y competencias para tomar decisiones basadas en valores. Se sugiere la creación de espacios para la reflexión y la discusión que fomenten la aplicación efectiva de estos principios en la gestión escolar y el acompañamiento pedagógico, en el marco de atender las limitaciones epistemológicas y garantizar una práctica de liderazgo ético coherente y efectiva en el contexto escolar.

5-Para promover una cultura de liderazgo ético de manera más amplia, se recomienda fomentar la colaboración entre los rectores y la comunidad educativa. Esto puede lograrse a través de esfuerzos que involucren a padres/representantes, estudiantes, profesores y otros miembros de la comunidad en actividades morales. La creación de espacios para la discusión y la reflexión colaborativa puede mejorar la comprensión y la aplicación de principios éticos en el entorno escolar. Se recomienda que los gerentes actúen como ejemplos morales, demostrando continuamente su compromiso con los principios morales al tomar decisiones y liderar la gestión escolar.

6-Como parte integral del liderazgo diagnosticado en la gestión educativa, los rectores deben continuar promoviendo la mejora continua. Para lograrlo, es fundamental que creen e

implementen planes específicos que fomenten la innovación/adaptabilidad en el entorno escolar, siendo esencial la continuación de comportamientos éticos-morales de líderes como promotores de prácticas basadas en valores cuando interactúan con el personal y la comunidad educativa en general. La orientación hacia la mejora continua motiva al personal a buscar continuamente la optimización de resultados y prácticas pedagógicas.

7-Se recomienda que los líderes sigan fortaleciendo su liderazgo ético y compromiso con la mejora continua como estrategias clave para la innovación y la adaptación en el entorno educativo. Esto implica implementar políticas y prácticas que fomenten la innovación a través de valorar una mentalidad abierta al cambio, que resalte los valores éticos y morales como parte integral de la gestión educativa, para activar los escenarios constructivos de la calidad de la educación, así como aumentar la satisfacción de la comunidad educativa dentro de un entorno de aprendizaje moral y positivo.

8-Dado que el enfoque pedagógico centrado en el sistema de mejora continua puede contribuir significativamente a una mayor calidad educativa, se recomienda que los rectores consideren implementarlo, en tanto se capaciten y apoyen al personal y a los pares para la comprensión de su utilidad, en la ejecución de proyectos pedagógicos centrados en la mejora continua, por lo que se sugiere promover la colaboración y el liderazgo compartido entre los rectores-personal docente, en tanto alcancen los procesos de enseñanza y aprendizaje fortalecidos con la colaboración para adaptarlos a las necesidades cambiantes de los estudiantes.

9-Es esencial que los líderes sigan evaluando continuamente las necesidades de los estudiantes y el personal docente. Esto implica la recopilación de datos, el seguimiento continuo y la retroalimentación para adaptar y mejorar las estrategias pedagógicas, así como la retroalimentación basada en evidencia para mejorar la calidad de la educación.

10-Se recomienda que los líderes que aún no enfatizan el trabajo en equipo y el rendimiento compartido en su enfoque pedagógico, fomenten activamente la participación y el trabajo en equipo entre el personal docente y otros actores del hecho pedagógico, a través de la capacitación en liderazgo colaborativo, promoción de áreas sensibles de ser atendidas y procesos de interacción que faciliten la generación y compartición de conocimiento colectivo.

11-Dado que la evaluación formativa es una práctica que contribuye significativamente a la mejora de la calidad educativa, es fundamental que los líderes que priorizan esta práctica en la realidad institucional, en tanto se mejore la retroalimentación constante y la implementación de

métodos de evaluación formativa en el aula para asegurarse que los objetivos educativos hayan sido alcanzados de manera satisfactoria.

12-Es prioritario que los líderes sigan comprometidos con la promoción de un entorno ético en la comunidad educativa y den ejemplo en la práctica de sus desempeños directivos, a fin de transmitir de manera efectiva los valores éticos, enfatizando el interés en la garantía que todos los miembros de la organización los comprendan y apliquen en su trabajo diario.

13-Es necesario que los directores sigan promoviendo la rendición de cuentas y la transparencia como estrategias clave para la gestión escolar, al establecer formas efectivas de comunicarse y reportar actividades, así como en el aseguramiento que todos los miembros de la comunidad educativa tengan acceso a información relevante, a fin de construir la confianza como valor sensible de seguir en el abordaje frente a los dilemas éticos.

14-Se recomienda a los líderes sigan enfocándose en fomentar la equidad y la inclusión en la gestión escolar, por lo que es esencial implementar políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes y el personal, de cara a la sensibilización y la capacitación en temas de equidad e inclusión. Un aspecto significativo que debe tomarse en cuenta es la promoción de la transparencia, responsabilidad, inclusión y equidad como valores fundamentales para el compromiso y la comunicación efectiva en función del impacto en toda la comunidad educativa del medio circundante que ayuda a considerar conflictos morales a superar en la condición de discriminación y desigualdad que deben ser excluidos de la gestión escolar.

15-A través de la creación de espacios y plataformas para la retroalimentación y el diálogo con la comunidad educativa se han de fomentar estos escenarios activos para la sinergia de actuaciones en la participación de la comunidad educativa, al afrontar dilemas éticos y promover comportamientos efectivos que logren la colaboración y la inclusión de diversas perspectivas en la toma de decisiones.

16-Se recomienda incorporar la ética como estrategia medular del liderazgo, al considerar las consecuencias de cada elección y asegurarse que los principios éticos se reflejen en todas las acciones y políticas del hacer gestionado con compromiso, voluntad y responsabilidad.

17-Se recomienda que los directores sigan liderando con ejemplos y modelos de comportamiento ético sensible con los valores en el sentir de ir fomentando actitudes positivas entre todos los actores del hecho pedagógico, desde el respeto, cooperación, responsabilidad al ir asegurándose que estos valores estén arraigados en la cultura organizacional de la institución.

18-Se recomienda a los líderes que implementen programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal docente y administrativo, centrándose en fomentar actitudes sensibles y morales, lo cual ha de apoyar a los miembros de la comunidad educativa a comprender el valor de las actitudes éticas, su impacto en la calidad educativa y el clima organizacional.

19-Los líderes deben potenciar la comunicación abierta y efectiva con todos los actores del hecho pedagógico, promoviendo un debate constructivo sobre las actitudes y su impacto en la calidad educativa para la construcción de actitudes sensibles en la resolución de posibles conflictos mediante el intercambio de perspectivas y la retroalimentación constante.

20-Los directivos del contexto indagado, han de establecer sistemas de monitoreo de las actividades y procesos, observaciones directas y entrevistas con el personal para comprender las perspectivas de los diversos actores del hecho pedagógico, en función de los diversos desempeños en áreas que exigen mejoras a fin de tomar medidas específicas para fomentar actitudes morales en la comunidad educativa.

21-La manifestación del personal directivo ha de fomentar la celebración de eventos y actividades que destacan y promuevan comportamientos morales, como el reconocimiento de logros académicos y comportamientos destacados en este escenario de sensibilidad social, humana y educativa para motivar a los miembros de la institución a la adopción de conductas apegas a los principios en el hacer de lo correcto.

22-Se recomienda a los gerentes que fomenten y mantengan un entorno de relaciones interpersonales saludables en la institución educativa, ya que el clima escolar tiene un impacto en la calidad educativa, mediante programas y actividades que procuren la convivencia, el respeto y la colaboración entre todos los involucrados en el hecho pedagógico.

23-Se sugiere que los rectores establezcan canales efectivos de comunicación y colaboración con los padres/representantes, los docentes y los estudiantes para fomentar actitudes positivas y la participación activa en la comunidad educativa, en torno a la promoción de proyectos y la creación de espacios de interacción socioeducativa con la comunidad a fin de disponer de sus talentos y servicios al logro de los objetivos organizacionales.

24-El rol de los rectores ha de estar en concordancia con el establecimiento de canales de comunicación efectivos y transparentes en la institución educativa debido a la influencia que se sostiene en la creación de un clima escolar saludable, implicándose con los valores de

compromiso, transparencia y promoción de una cultura organizacional que valore la comunicación abierta.

25-En cuanto a la formación en valores, los líderes deben continuar promoviendo y fortaleciendo los programas de educación en valores éticos y morales, debido a su contribución e influencia de nuevas actitudes productivas entre los diferentes actores para dar cumplimiento a la misión educativa en cuanto a inculcar los valores.

26-Se sugiere que se siga liderando con ejemplos y modelos de comportamiento sensibles y éticos, en la inspiración de nuevos enfoques y estrategias para estar dispuestos a ofrecer espacios de diálogo entre los actores de la comunidad educativa en el marco de mantener un clima escolar agradable, satisfactorio y de suma de voluntades que favorezca el logro de los objetivos curriculares y la calidad educativa en el Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador.

REFERENCIAS

Ahmad, I. (2013). Effect of community participation in education on quality of education: evidence from a developing context. *Journal of Education and Vocational Research*, 4(10), 293-299, doi:10.22610/jevr.v4i10.133.

Ahmed, E. (2023). A systematic review of ethical leadership studies in educational research from 1990 to 2022. *Educational Management Administration & Leadership*, https://doi.org/10.1177/17411432231193.

Ahmed, Z., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Individual Attributes. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(3), 68. https://doi.org/10.3390/joitmc6030068

Alarcón, N. y Romero, A. (2014). Toma de decisiones del gerente educativo en el nivel de Educación Inicial. Gerencia e innovación en el proceso educativo. [Documento de trabajo]. *I Jornadas de Postgrado, Venezuela*. https://cutt.ly/RZzq07Z

Ainscow, M. Inclusion and equity in education: Making sense of global challenges. *Prospects* 49, 123-134 (2020). https://doi.org/10.1007/s11125-020-09506-w

Akkerman, S. F., Bakker, A., & Penuel, W. R. (2021). Relevance of Educational Research: An Ontological Conceptualization. *Educational Researcher*, 50(6). https://doi.org/10.3102/0013189X211028239.

Alavi, M. y Leidner, D. (2002). *Sistema de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios*. En: Barnes, Stuart (Ed.). Sistemas de gestión del conocimiento. Thompson.

Álvarez, W. (2008). *La naturaleza de la investigación*. Editorial Biósfera.

Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social IV. Técnicas para la recogida de datos e información*. Lumen

Anderson, S. (2017). Capacidades para el mejoramiento escolar en el nivel intermedio. En Weinstein, J y Muñoz, G. *Mejoramiento y liderazgo escolar en la escuela: once miradas.* Ediciones Universidad Diego Portales.

Antonio, M. y Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes, *Gestión I+D*, 4(2), 31-46. https://cutt.ly/WZzoWOw

Antúnez, S. (2000). *Organización escolar y acción directiva*. Editorial SEP Biblioteca Actualización del Maestro.

Arar, K., y Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society*, 1(1), https://doi.org/10.1177/27526461211070828.

Arias, A. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de los centros educativos*. Editorial Davinci.

Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación*. (7.ª ed.). Episteme.

Arrieta, E. (2017). Homeostasis paradigmática en la praxis gerencial educativa. *Revista Scientific*, (Edición especial). 470-485. https://cutt.ly/LZl01Er

Aziz, H. (2017). Comparison between Field Research and Controlled Laboratory Research. *Archives of Clinical and Biomedical Research*, 1(2), 101-104. doi:10.26502/acbr.50170011.

Azócar, R. (2011). *Teoría de sistemas*. Blog Gerencia Educativa. https://cutt.ly/tZcTceK

Badri, R., Amani, J., Ahrari, G., & Jahadi, N. (2014). School culture, basic psychological needs, intrinsic motivation and academic achievement: testing a casual model. *Mathematics Education Trends and Research*, 2014(3), 1-13. DOI: 10.5899/2014/metr-00050.

Bakker, AB, Hetland, J., Kjellevold Olsen, O. y Espevik, R. (2022). Liderazgo transformacional diario: ¿una fuente de inspiración para el desempeño de los seguidores? *Revista Europea de Gestión*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004

Ball, S. (2004). *Comprendiendo el entramado político de las escuelas. Organización y gestión educativa*. Ediciones Paidós.

Baranović, B., & Puzić, S. (2012). School climate and conflicts among pupils. In Second ISA Forum of Sociology 2012.

Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2017). Obstacles and problems of ethical leadership from the perspective of nursing leaders: a qualitative content analysis. Journal of Medical Ethics and History of Medicine, 10, 1. doi: 10.26755/jmehm.2017.1.

Barrientos, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, *13*(2), 95-106. https://cutt.ly/eZcYxj5

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bauman, Z. (2011). *La posmodernidad y sus descontentos*. Akal.

Bendermacher, G., Oude Egbrink, M., Wolfhagen, I. (2017). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *High Education*, 73, 39-60. https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2

Bentham, J., Burns, J. H., Hart, H., & Rosen, F. (1996). *An Introduction to the principles of morals and legislation.* Oxford: Clarendon Press. DOI: http://dx.doi.org/10.1093/oseo/instance.0007.

Berges-Puyó, J. G. (2022). Ethical leadership in education: a uniting view through ethics of care, justice, critique, and heartful education. *Journal of Culture and Values in Education*, 5(2), 140-151, doi:10.46303/jcve.2022.24

Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2020). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 2096531120932177.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. https://cutt.ly/kZzy5KW

Bolken Ballangrud, B. O., y Aas, M. (2022). Ethical thinking and decision-making in the leadership of professional learning communities. Educational Research, 64(2), 176-190, https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2044879.

Breckenridge, J. P., Gray, N., Toma, M., Ashmore, S., Glassborow, R., Stark, C., & Renfrew, M. J. (2019). Motivating Change: a grounded theory of how to achieve large-scale, sustained change, co-created with improvement organisations across the UK. *BMJ Open Quality*, 8(2), http://orcid.org/0000-0002-5170-7626.

Brown, C., Spiro, J., & Quinton, S. (2020). The role of research ethics committees: Friend or foe in educational research? An exploratory study. *British Educational Research Journal*. https://doi.org/10.1002/berj.3654

Brunner, J. (2000, del 23 al 25 de agosto). Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias [documento de trabajo]. *Seminario sobre prospectivas de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, organizado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO*. Santiago de Chile. https://cutt.ly/QZkLR0f

Burgos, A. (2021). *Acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución educativa Junín de San Bernardo del viento- Córdoba*

durante el 2020. [Tesis de maestría, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Panamá]. Archivo digital. https://cutt.ly/WZblVSv

Bush, T. (2016). *Theories of educational management*. Disponible: https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066693.pdf.

Buye, R. (2021). *Ethical leadership in Public Management: The importance of ethical principles and standards to improve performance of public sector organizations*. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/352769463_Ethical_leadership_in_Public_Management_The_importance_of_ethical_principles_and_standards_to_improve_performance_of_public_sector_organizations.

Cain, K., & Cocco, S. (2013). Leadership development through project based learning. proceedings of the canadian engineering education association (CEEA). doi: 10.24908/pceea.v0i0.4869.

Caliskan, E. (2023). Deberes del líder en escuelas efectivas. *Investigación y Revisiones Educativas*, 18 (11), 319-321. DOI: 10.5897/ERR2023.4357.

Calp, S. (2020). Peaceful and happy schools: how to build positive learning environments. *International Electronic Journal of Elementary Education (*IEJEE), 12(4), 311-320. DOI: 10.26822/iejee.2020459460.

Calvo, J. (2020). *La educación 4.0 en México. Reflexiones y propuestas desde la educación superior*. (1.ª ed.). Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO.

Cardona, P. (2000). *Liderazgo relacional*. [Trabajo de ascenso, Universidad de Navarra. España]. Archivo digital. https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf

Carneiro, R., Toscano, J. y Díaz, T. (Coord.). (2021). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. Fundación Santillana. https://cutt.ly/WZh8uX6

Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Archivo digital. https://cutt.ly/qZlGOuZ

Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: a scoping review. *Frontiers in Education*, 6, 706608. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.706608.

Celik, O., & Razı, S. (2023). Facilitators and barriers to creating a culture of academic integrity at secondary schools: an exploratory case study. *International Journal for Educational Integrity*, 19, 4. https://doi.org/10.1007/s40979-023-00125-4.

Chen, S. (2023). Modelar el efecto de las disposiciones amorosas de la pedagogía y la autoeficacia docente sobre el agotamiento docente. *Fronteras en Psicología, Psicología de la Educación*, 14, 1157324. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1157324.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Chiu, T., & Hung, Y. (2022). Impacts of leader humility between authority and trustworthiness on compliance: tests of three-way interaction. *Psychological Reports*, 125(1), 398-421. https://doi.org/10.1177/0033294120973942.

Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral. (2009). School climate: research, policy, teacher education and practice. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213. DOI: 10.1177/016146810911100108.

Condori, Y. (2017). *Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno-2017*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano. Perú]. Archivo digital. https://cutt.ly/5ZcYCbg

Constitución de la República del Ecuador (2008, 20 de octubre). Asamblea Nacional. *Registro Oficial No. 449*.

Contreras, L. (2011). Tendencias de los paradigmas de investigación en educación. *Investigación y Postgrado*, *26*(2), 179-202. https://cutt.ly/ZZbxfwv

Correa, J., Rodríguez, M. y Pantoja, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82. DOI: 10.17230/ad-minister.32.3

Correa, R. (2012). Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Ecuador: Ministerio de Educación. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/LOEI-Actualizado.pdf

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.

Creswell, J., & Clark, V. (2017). Designing and conducting mixed methods research. (3° ed.). California:Thousand Oaks.

Creswell, J. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (4th ed.). Sage Publications.

Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Paidós.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. CENGAGE Learning.

Darling-Hammond, L., & DePaoli, J. (2020). *why school climate matters and what can be done to improve it*. National Association of State Boards of Education. 7-48. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1257654.pdf

De la Herrán, A., Ruiz, A. y Lara, F. (2018). Claves del cambio educativo en Ecuador. *Foro de Educación*, 16(24), 141-166, doi: http://dx.doi.org/10.14516/fde.516

Deciu, V. (2020). Impact of compliance programs on organizational psychology. *Psychology*, 11, 1862-1875. doi: 10.4236/psych.2020.1112118.

Delgado, D. (2020). *Perspectives of Colombian higher education deans and faculty directors on transformational leadership*. Tesis doctoral no publicada. Walden University, Minneapolis.

Delgado, G. (2018). *Reforma educativa, humanes y género*. En: Ducoing, P. (Ed.). Educación básica y reforma educativa. IISUE Educación. https://cutt.ly/MZzsFUz

Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Santillana Ediciones UNESCO. http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF

Demont-Biaggi, F. (2019). How ethical leadership is related to authenticity. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 1, 15-28. https://doi.org/10.1365/s42681-020-00006-1.

Denzin, N. K. (1978). The research act: a theoretical introduction to sociological methods. McGraw-Hill Education.

Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2013). *Manual de investigación cualitativa. Estrategias de investigación cualitativa*. Vol. III. Valencia: Gedisa.

Díez, F., Villa, A., López, AL, & Iraurgi, I. (2020). Impacto de los sistemas de gestión de la calidad en el desempeño de los centros educativos: Políticas educativas y procesos de gestión. *Heliyon*, 6(4), e03824. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824.

Echeverría, R. (2017). *Ontología del lenguaje*. Granica.

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001.

Ehrich, L.C., Harris, J., Klenowski, V., Smeed, J. and Spina, N. (2015). The centrality of ethical leadership. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 197-214. https://doi.org/10.1108/JEA-10-2013-0110.

Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 1-25. https://cutt.ly/VZzdJbp

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, (34), 343-348. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4808064

Estrada, M. R. B., & Martín, M. M. (2009). Educación en valores y educación emocional: propuestas para la acción pedagógica. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 10(2), 263-275.

Fanse, T., & Shirbhat, A. V. (2023). Project management code of ethics: employee ethical training - best practice to sustain business integrity. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT*), 12(03), 34-37.

Fidan, T., & Balcı, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 10(1), 11-26. doi: 10.26822/iejee.2017131883.

Gamage, K. A. A., Dehideniya, D. M. S. C. P. K., & Ekanayake, S. Y. (2021). The role of personal values in learning approaches and student achievements. *Behavioral Sciences*, 11(7), 102. doi:10.3390/bs11070102.

Gentry, L., & Fleshman, J. W. (2020). Leadership and ethics: virtue ethics as a model for leadership development. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 33(4), 217-220. https://doi.org/10.1055/s-0040-1709437.

Gergen, K. (1996). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Harvard University Press.

Geropoulos, P., y Tsioumis, K. (2022). The contribution of ethical leadership in promoting the educational and learning process in Greece. *Journal of Education and Training*, 9(2), https://doi.org/10.5296/jet.v9i2.19523.

Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Gierl, C. E. (2021). *Compliance and organizations - how can organizations enable compliance*? En: 3ra International Conference on Advanced Research in Management, Business & Finance (pp. 29-31, julio de 2021).

Gocen, A. (2021). Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study. *Turkish Journal of Education*, 10(1), 37-57, https://doi.org/10.19128/turje.811919.

Goldberg, J.M., Sklad, M., Elfrink, T.R. (2019). Effectiveness of interventions adopting a whole school approach to enhancing social and emotional development: a meta-analysis. *European Journal of Psychology of Education*, 34, 755-782 (2019). https://doi.org/10.1007/s10212-018-0406-9

Goswami, M., Agrawal, R.K. and Goswami, A.K. (2021). Ethical leadership in organizations: evidence from the field. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 122-144. https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0048.

Gray, H. (1981). Teorías de las organizaciones educativas. *Revista de Educación*, (266), 41-53. https://cutt.ly/gZl6vKP

Guevara, O. (2013). *Análisis del proceso de enseñanza aprendizaje de la Disciplina Proyecto Arquitectónico, en la carrera de Arquitectura, en el contexto del aula*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Archivo digital. https://cutt.ly/XZzdPIs

Ghiara, V. (2019). Disambiguating the Role of Paradigms in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 14(1). https://doi.org/10.1177/1558689818819928

Grantham-Caston M, DiCarlo CF. (2023). Leadership Styles in Childcare Directors. *Early Child Education Journal*, 51(1), 105-114. doi: 10.1007/s10643-021-01282-2.

Guo, F., Xue, Z., He, J., & Yasmin, F. (2022). The psychological outcomes for leadership and employees in the education sector: ethical leadership and workplace behavior in the education sector: the implications of employees' ethical work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1040000.

Guetterman, T. C., Fetters, M. D., & Creswell, J. W. (2015). Integrating quantitative and qualitative results in health science mixed methods research through joint displays. *Annals of Family Medicine*, 13(6), 554–561. doi:10.1370/afm.1865

Hafeez, M. (2021). Impact of teacher's training on interest and academic achievements of students by multiple teaching methods. *Pedagogical Research*, 6(3), 1-10. https://doi.org/10.29333/pr/11088.

Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 275-285. https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004.

Harrvard Busines Review (2002). *Liderazgo*. Deusto.

Haseena, D. V. A., & Mohammed, A. P. (2015). Aspects of Quality in Education for the Improvement of Educational Scenario. *Journal of Education and Practice*, 6(4), 100.

Head, G. (Year). Ethics in educational research: Review boards, ethical issues and researcher development. *European Educational Research Journal*, 19(1). https://doi.org/10.1177/1474904118796315.

Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the long term. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), N° 7. DOI: https://doi.org/10.22543/0733.111.1199.

Heidegger, E. (2005). *Ser y el tiempo*. Santiago de Chile: Universitaria.

Hernández, J. (2016). La modernidad líquida. *Política y Cultura*, (45), 279-282. https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n45/0188-7742-polcul-45-00279.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education,

Hill, J. E., Stephani, A.-M., Sapple, P., & Clegg, A. J. (2020). The effectiveness of continuous quality improvement for developing professional practice and improving health care outcomes: A systematic review. *Implementation Science*, 15, 23. doi:10.1186/s13012-020-0975-2.

Hilton, A., Hilton, G., Dole, S., y Goos, M. (2015). School leaders as participants in teachers' professional development: the impact on teachers' and school leaders' professional growth. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(12), http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2015v40n12.8.

Holst, J. (2023).Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of Whole Institution Approaches. *Sustainability Science*, 18, 1015-1030. https://doi.org/10.1007/s11625-022-01226-8

Huarcaya, J. (2013). *Relación entre el compromiso docente y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la RED No. 05, UGEL de Ventanilla-Callao-2010.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional César Vallejo, Perú] Archivo digital. https://cutt.ly/PZzuTxR

Jain, A. K., Jeppesen, H. J., & Sinha, A. K. (2013). *Distributing leadership: An equity perspective*. En: BAM2013. Conference Proceedings, (págs. 1-19). Publicado en el evento de la British Academy of Management.

Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., & Rodríguez Recalde, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, número 63, 94-125. DOI: https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a5.

Kareem, J., Patrick, HA, Prabakaran, N., B, V., Tantia, V., Pramod Kumar, MPM y Mukherjee, U. (2023). Los líderes educativos transformadores inspiran el compromiso de los educadores escolares. *Fronteras en Educación*, 8. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513

Kaushik, V., y Walsh, C. A. (2019). Pragmatism as a research paradigm and its implications for social work research. *Social Sciences*, 8(9), 255. https://doi.org/10.3390/socsci8090255.

Ketterlin-Geller, L. R., Sparks, A., & McMurrer, J. (2022). Developing progress monitoring measures: Parallel test construction from the item-up. *Frontiers in Education*, 7. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.940994.

Khan, F., & Irshadullah, H. (2018). A review of the effect of education and good trained teachers on students' performance. *Humanities and Social Sciences-PUTAJ*, 25(2), 93-99.

Khan, R.A., Spruijt, A., Mahboob, U. (2019). Determining curriculum viability through standards and inhibitors of curriculum quality: a scoping review. *BMC Medical Education*, 19, 336. https://doi.org/10.1186/s12909-019-1759-8

Kochenderfer, M. J. (2015). *Decision Making Under Uncertainty: Theory and Application*. Massachusetts Institute of Technology.

Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.). *Handbook of socialization theory and research*. (pp. 347-480). Rand McNally.

Koontz, H. y Heinz, W. (2006). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* McGraw-Hill.

Lambrecht, J., Lenkeit, J., Hartmann, A., Ehlert, A., Knigge, M., y Sporer, N. (2022). The effect of school leadership on implementing inclusive education: how transformational and instructional leadership practices affect individualised education planning. *International*

Journal of Inclusive Education, 26(9), 943-957, https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752825

Lárusdóttir, S. H., & O'Connor, E. (2021). School Leadership for Social Justice. Journal of Educational Leadership and Policy Studies, V(Fall 2021 Issue), 1-24.

Latif, K. F., Latif, I., Sahibzada, U. F., & Ullah, M. (2017). In search of quality: measuring Higher Education Service Quality (HiEduQual). *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 768-791.

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: Review of research*. New York: Center for Applied Research and Educational Improvement/Ontario Institute for Studies in Education at The University of Toronto/The Wallace Foundation.

Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe. (2011, 31 de marzo). *Registro Oficial 417*. https://oig.cepal.org/sites/default/files/2011_leyeducacionintercultural_ecu.pdf

Li, C, Wu, C., & Brown, M. (2022). How a grateful leader trait can cultivate creative employees: a dual-level leadership process model. *The Journal of Positive Psychology*, 17 (3), 389-399.

Liu, S., & Yin, H. (2023). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 345-364, https://doi.org/10.1177/1741143220975766.

Likert, R. (1967). *La organización humana: su gestión y valor*. McGraw-Hill.

Lombardi, E., Traficante, D., Bettoni, R., Offredi, I., Giorgetti, M., & Vernice, M. (2019). The Impact of School Climate on Well-Being Experience and School Engagement: A Study With High-School Students. *Frontiers in Psychology*, 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02482

López, P. y Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios Pedagógicos*, (1), 163-178. https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v40n1/art10.pdf

López, R., Morales, M., Palmero, D. y Franco, M. (2019). Gerencia educativa y la estrategia pedagógica: Eje transversal para la inclusión social y el desarrollo local sostenible en la provincia de El Oro, Ecuador. *Visión Gerencial*, (2), 305-310. https://cutt.ly/iZzp0v7

Lunetti, C., Di Giunta, L., Fiasconaro, I., Arbel, R., Basili, E., Thartori, E., Favini, A., Gliozzo, G., Pastorelli, C., & Lansford, J. E. (2022). Perception of school climate, academic

performance, and risk behaviors in adolescence. *Ric Psychology*, 45(1), 1-15. doi:10.3280/rip2022oa13391.

Macías, F. (2017). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Revista Científica Dominio de Ciencias de la Educación*, (2), 342-352. https://cutt.ly/lZcIs3i

Madani, RA (2019). Análisis de la calidad educativa, objetivo de la política de Educación para Todos. *Estudios de Educación Superior*, 9 (1), 100. doi:10.5539/hes.v9n1p100.

Marín, J. (2008). *La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar*. Ipasme.

Marín, J. (2018). Desarrollo académico del personal docente y de investigación de la Universidad Central de Venezuela. Período 2007-2015. *Revista Arete*, 4(7). http://saber. ucv.ve/ojs/index.php/rev_arete/article/view/15208.

Marín, J. (2023). Evaluación institucional de la microestructura escolar: enfoque holístico para la calidad educativa. *Revista Scientiarum*, N° 3.

Marshall, C., y Rossman, G. B. (2016). Designing qualitative research. (6th ed.). Sage Publications.

Martinsone, B., & Zydziunaite, V. (2023). Teachers' contributions to the school climate and using empathy at work: Implications from qualitative research in two European countries. *Frontiers in Psychology*, 14, 1160546. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1160546.

Mill, J. (2007). *El utilitarismo*. Madrid: Alianza.

Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19. https://cutt.ly/zZl6d6O

Ministerio de Educación y Cultura. (2006-actualizado en 2018). *Plan Decenal de Educación (2006-2015*). Quito: Autor.

Ministerio de Educación del Ecuador (2007). *Plan decenal de educación 2006-2015*. Quito: Autor.

Ministerio de Educación del Ecuador [MEE]. (2016). *Perfil del directivo educativo*. https://educacion.gob.ec/el-perfil-del-directivo-educativo/

Ministerio de Educación del Ecuador [MEE]. (2021). *Transformaciones educativas en Ecuador*. https://cutt.ly/mZvM888

Mora-Ruano, J. G., Heine, J.-H., y Gebhard, M. (2019). Does teacher collaboration improve student achievement? analysis of the German PISA 2012 Sample. *Frontiers in Education*, 4. https://doi.org/10.3389/feduc.2019.00085.

Moreno, A. (2002). Nueva postura paradigmática en la investigación social. *Paradigma*, 23(2), 1-12. https://cutt.ly/gZbxypy

Naciones Unidas. (2019). E*ducación para la justicia. Serie de módulos universitarios. Integridad y ética. Módulo 4. Liderazgo ético.* Viena: autor.

Ni'mah Wahidah, A. F., & Maemonah, M. (2020). Moral thought of early childhood in perspective Lawrence Kohlberg. *Golden Age Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(1), 5991. https://doi.org/10.29313/ga:jpaud.v4i1.5991

Niyivuga, B., Otara, A., & Tuyishime, D. (2019). Monitoring and evaluation practices and academic staff motivation: implications in higher education within rwandan context. *SAGE Journal*. https://doi.org/10.1177/2158244019829564.

Obakpolo, P. (2015). Improving interpersonal relationship in workplaces. *Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 5(6), 115-125.

Ochoa, A. y Lenys, M. (2012). El liderazgo ético a la vanguardia de las transformaciones empresariales. *Daena: International Journal of Good Conscience, 7*(2) 1-9. http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)1-9.pdf

O'Flaherty, J., & Liddy, M. (2017). The impact of development education and education for sustainable development interventions: a synthesis of the research. *Environmental Education Research*, 24(7), 1031-1049. https://doi.org/10.1080/13504622.2017.1392484

Onjoro, V., Bwari Arogo, R., & Etende Embeywa, H. (2015). Leadership motivation and mentoring can improve efficiency of a classroom teacher and workers in institutions. *Journal of Education and Practice*, 6(15). http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/25101.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). *Improving School Leadership Policy and Practice. Pointers for policy development*. París: autor.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2022, 5 de mayo). Qué debe saber acerca del liderazgo del ODS 4-Educación 2030. https://cutt.ly/NZl4E4c

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2020). *Los futuros de la educación*. https://es.unesco.org/futuresofeducation/

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2014). *Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. Enseñanza y aprendizaje: lograr la calidad para todos*. https://es.unesco.org/gem-report/node/259

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2004). *La conceptualización de la UNESCO sobre la calidad: un marco para el entendimiento, el monitoreo, y la mejora de la calidad educativa*. https://cutt.ly/yZl0FTe

Ortiz, F. (2019). Gestión directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: otra mirada otra propuesta. *Hallazgos, 17*(33). 23-51. https://cutt.ly/YZvNAo9

Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (2.ª ed.) FEDUPEL.

Pareja, J., y Torres, C. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9(2), 171-185. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83490213

Penge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Peña, B., Caldevilla, D. y Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330. https://cutt.ly/oZcTpqd

Pérez-Esclarín, A. (2006). Calidad de la educación popular. *Educere, 11*(37), 201-208. https://www.redalyc.org/pdf/356/35603704.pdf

Perzigian, A., & Oreman-Murray, L. (2021). Do student ratings of school climate predict school outcomes in urban alternative high schools? *Penn GSE Perspectives on Urban Education*, 19(1), 1-18, https://urbanedjournal.gse.upenn.edu/archive/volume-19-issue-1-fall-2021/do-student-ratings-school-climatepredict-school-outcomes-urban.

Pimentel, R. y Portuondo, R. (2005). *Nueva perspectiva de la administración de personal*. Universidad APEC. https://isbn.cloud/9789993481232/nueva-perspectiva-de-la-administracion-de-personal/

Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. Vol. 1: policy and practice. Australia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Pozner, P. (2003). *La gestión escolar. Antología de la gestión escolar*. Secretaría de Educación Pública.

Quispe, Ñ. (2018). *Gestión del talento humano y gestión escolar en la institución educativa "Juan de Dios Valencia" de Velille, Chumbivilcas-2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Perú]. https://cutt.ly/2Zv2R4O

Ramírez, A. y Puican, V. (2022). Liderazgo gerencial y competitividad laboral de Infocentro SRL., Jaén, Perú. *Sapienza, 3*(2), 373-386. https://doi.org/10.51798/sijis.v3i2.345

Ramírez, L. (2016). *Aspectos generales de la gestión del conocimiento que contribuyen a la gerencia educativa colombiana*. [Tesis de especialidad, Universidad Católica de Manizales]. Archivo digital. https://cutt.ly/KZl7AVx

Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural [RLOEI]. (2012, 26 de julio). Registro Oficial 754. http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu168794.pdf

Reyes, S. (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la escuela superior de música pública "José María Valle Riestra" de Piura, 2018*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo-Perú]. Archivo digital. https://cutt.ly/ZZcYR50

Riera, J., Pagès, A., Torralba, F., Vilar, J. y Rosàs, M. (2018). Liderazgo ético de comunidades educativas en contextos de incertidumbre. *REXE Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 2*(1), 95-112. https://cutt.ly/2ZcPYI0

Riveras, J. (2020). *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas.* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. España]. Archivo digital. https://cutt.ly/CZcYpZ8

Rodríguez Córdoba, M. D. P., & Bustamante Lozano, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 205-228.

Rodríguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Revista Gestión de la Educación, 7*(2), 20-42. https://cutt.ly/eZcIwIW

Rodríguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Revista Gestión de la Educación, 7*(2), 20-42 https://cutt.ly/AZvJeXF

Rodríguez, M. y Marín, J. (2023). Resiliencia del docente universitario: una mirada desde la labor pedagógica y tecnológica. *Revista Educ@ción en Contexto.* 9 (18),9-36. https://educacionencontexto.net/journal/index.php/una/article/view/210

Rodríguez, M. (2019). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Básica Regular. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú]. Archivo digital. https://cutt.ly/oZziv8D

Romero, E. (2021). *Liderazgo público y desempeño docente en la gestión educativa de los colegios públicos de Manchay del Distrito de Pachacámac*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Archivo digital. https://cutt.ly/FZcT0NQ

Rovira, I. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente*. [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Archivo digital. https://cutt.ly/WZcU5Q5

Ruiz-Hernández, J. A., Ruiz-Fernández, C. M., […], & Puente-López, E. (2021). Evaluation of School Climate Behaviors in the School Context: CONVIVE Questionnaire. *Youth & Society*, 54(5). https://doi.org/10.1177/0044118X21997852.

Sakall, O., Tlili, A., & Daglı, G. (2021). The role of tolerance education in diversity management: a cultural historical activity theory perspective. SAGE Open, https://doi.org/10.1177/2158244021106083.

Salamondra, T. (2021). Effective communication in schools. *BU Journal of Graduate Studies in Educatio*n, 13(1), 22-26.

Santos, M. (1999). *La escuela que aprende. Razones y propuestas educativas*. Ediciones Morata.

Senol, H. (2019). Desarrollo profesional de líderes educativos. En: *Liderazgo educacional*. IntechOpen, doi: 10.5772/intechopen.89260.

Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: a conceptual proposition. *Public Integrity*, 0, 1–12. https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544.

Shibuya, K. (2020). Community participation in school management from the viewpoint of relational trust: A case from the Akatsi South District, Ghana. *International Journal of Educational Development*, 76, 102196. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102196.

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. https://cutt.ly/qZzpoRq

Simonetta, C. (2017). Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, (10), 55-63. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854006

Singh, J., Steele, K., & Singh, L. (2022). Combining the best of online and face-to-face learning: hybrid and blended learning approach for COVID-19, post vaccine, & post-pandemic world.

Journal of Educational Technology Systems, 50(2). https://doi.org/10.1177/00472395211047865

Schlicht, L., Räker, M. A context-specific analysis of ethical principles relevant for AI-assisted decision-making in health care. (2023). *AI Ethics*, https://doi.org/10.1007/s43681-023-00324-2.

Snoek, M. (2014). *Developing teacher leadership and its impact in schools academisch proefschrift.* Amsterdam: Amsterdam University.

Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: how transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338.

Supriadi, D., Usman, H., Jabar, A., & Widyastuti, I. (2021). Good school governance: An approach to principal's decision-making quality in Indonesian vocational school. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 796-831. DOI: 10.30828/real/2021.4.2.

Tappel, A.P.M., Poortman, C.L., Schildkamp, K. et al. Distinguishing aspects of sustainability. (2023). Journal of Educational Change, 24, 805-835. https://doi.org/10.1007/s10833-022-09465-3.

Tejedor, K. (2017). Paradigma pragmático. En: *La Enciclopedia SAGE de Investigación, Medición y Evaluación Educativa*. (Cap. 12). https://doi.org/10.4135/9781506326139.

Ten Have, H. (2023). Ethics education and leadership. *International Journal of Ethics Education*, 1-3. https://doi.org/10.1007/s40889-023-00167-9.

Terrazas, R. y Silvia, R. (2013). La educación y la sociedad del conocimiento. *Perspectivas*, (32), 145-168. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425912620005

Tholen, B. (2022). The virtues of the exemplary moral leader. Lessons from Aristotle's ethics. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(2). https://doi.org/10.1111/beer.12504.

Torregrosa, D. (2013). *El poder de la educación para transformar la sociedad. Cambio social y cooperación en el siglo XXI*. Educo. https://cutt.ly/fZl7QWE

Twining, P., Butler, D., Fisser, P., Leahy, M., Shelton, C., Forget-Dubois, N. y Lacasse, M. (2021). Desarrollar un currículo de calidad en una era tecnológica. *Investigación y desarrollo de tecnología educativa*, 69 (4), 2285–2308. doi: 10.1007/s11423-020-09857-3.

Tzafilkou, K., Mâță, L., Curpănaru, G. L., Stoica, I. V., Voinea, L. N., & Șufaru, C. (2022). A Comprehensive Instrument to Measure Teachers' Attitude towards Quality Management in

the Context of Online Education. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1168. https://doi.org/10.3390/ijerph19031168.

Ullah, I., y Mirza, B. (2021). The influence of ethical leadership on innovative performance: modeling the mediating role of intellectual capital. *Journal of Management Development*, 40(4), 273-292. doi:10.1108/JMD-08-2020-0277.

Ulloa, D y Mena, I. (2016). *La escuela como una organización que aprende*. Valoras. https://cutt.ly/NZl6iPo

Usman, YD y Madudili, CG (2021). *Evaluación del efecto del entorno de aprendizaje en el rendimiento académico de los estudiantes en Nigeria*. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED602386.pdf

Vieira, E. (2012). *La globalización en un mundo en transformación*. Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. Dirección de Comunicaciones y Marketing.

Viet, S. (2016). *Perspectives on ethical leadership: an overview*. Paper submitted to the International Congress on Public and Political Leadership, 1-16.

Villacrés-Jínez, Rodríguez-Benavides, M. y Burbano-Ronquillo, M. (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. Caso: Unidades Educativas de la provincia de Tungurahua. *Pol. Con*, 5(10), 458-475. DOI: 10.23857/pc.v5i10.1826

Wan, J., Pan, K. T., Peng, Y., & Meng, L. Q. (2022). The impact of emotional leadership on subordinates' job performance: mediation of positive emotions and moderation of susceptibility to positive emotions. *Frontiers in Psychology*, 13, 917287. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.917287.

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: a literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. doi:10.3389/fpsyg.2022.924357.

Weinstein, J. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales. https://cutt.ly/rZvNzH0

Yashchuk, I. P., Vykhrushch, V. O., Rusnak, I. S., Sharhun, T. O., & Vasylyk, M. S. (2020). Educational dialogue in the conditions of edification of primary education: axiological aspect. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(4), 342-352. DOI: 10.20448/journal.509.2020.74.342.352.

Yazdanshenas, M. and Mirzaei, M. (2022). Leadership integrity and employees' success: role of ethical leadership, psychological capital, and psychological empowerment. *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0117.

Yulianti, K., Denessen, E., Droop, M., & Veerman, G-J. (2022). School efforts to promote parental involvement: the contributions of school leaders and teachers. *Educational Studies*, 48(1), 98-113. https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1740978.

Yurkofsky, M. M., Peterson, A. J., Mehta, J. D., Horwitz-Willis, R., & Frumin, K. M. (2020). Research on continuous improvement: exploring the complexities of managing educational change. *Review of Research in Education*, Vol. 44, 403-433, doi: 10.3102/0091732X20907363.

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Perú]. https://cutt.ly/CZvNyg9

Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., y Caveney, N. (2021). Ethical leadership and ethical voice: the mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 48(4), doi: https://doi.org/10.1177/01492063211002611.

ANEXO A

CUESTIONARIO

Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Programa de Doctorado en Educación

Cuestionario dirigido a los Directivos del Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador

Usted ha sido seleccionado como participante en una investigación que busca generar un modelo de liderazgo ético sobre el proceso de gestión escolar de los rectores del Cantón Salinas, parroquia Salinas/Ecuador con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional. Se solicita responder a cada uno de los ítems con la mayor objetividad posible, dado que sus respuestas servirán en el producto de esta investigación; de allí la recomendación de leer todas las preguntas y de no dejar de responder alguna. Tome en cuenta la siguiente escala de estimación:

Alternativas de Respuesta

TD	**DA**	**NI**	**ED**	**TD**
Totalmente en Desacuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

Instrucciones Generales:

- Lee cuidadosamente cada pregunta y responda de manera natural.
- Responda todos los planteamientos, esto no le tomará mucho tiempo.
- Seleccione la alternativa que considere más pertinente en cada planteamiento.

- En caso de alguna duda consulte con la investigadora.
- Se agradece su sinceridad al responder, de ello dependerá el éxito del estudio.

Gracias por su colaboración

Candada a Dra. Mariana Noemi Medina Suárez

Cuestionario para los Directivos del Distrito 24D02, Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, Parroquia Salinas de Ecuador

N°	Ítem ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?	Escala				
		TD	DA	NI	ED	TD
1	Las interacciones como directivo son efectivas para promover confianza y colaboración.					
2	La realimentación oportuna a los miembros de la comunidad educativa es la base en la mejora de los procesos de trabajo escolar					
3	Cuando se ofrece el apoyo emocional adecuado al personal se activa un mejor desempeño					
4	El establecimiento de metas y objetivos claros mejora la calidad educativa					
5	La capacidad directiva se evidencia en la definición de acciones/estrategias que promuevan la mejora continua en la institución					
6	Las acciones/estrategias propuestas por el directivo determinan el alcance de los objetivos educativos					
7	La asignación de recursos para el apoyo solicitado de los docentes permite el desarrollo efectivo de las actividades de enseñanza-aprendizaje.					
8	Es indispensable el monitoreo sobre el progreso del proceso educativo					
9	La evaluación supervisora del directivo asegura la calidad educativa en el desempeño docente					
10	Las oportunidades de desarrollo profesional para los docentes promueven el crecimiento y actualización					
11	El fomento de la colaboración y el aprendizaje entre los docentes mejora la gestión de la institución					
12	El apoyo individualizado del directivo a los docentes mejora la práctica pedagógica					
13	El directivo ha de participar conjuntamente con la comunidad educativa en la toma de decisiones					
14	Las estrategias participativas con la comunidad educativa mejoran la gestión institucional					
15	Se manifiesta en su institución una comunicación efectiva					
16	Se debe renovar la práctica pedagógica en su gestión institucional					
17	Se requiere fomentar el uso de tecnologías educativas entre el personal docente					
18	Es prioridad el compromiso del directivo con la utilización de las tecnologías educativas					
19	El directivo debe participar en redes profesionales relacionadas con la educación					

20	El enfoque basado en proyectos activa el diseño y desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje efectivas					
21	Realizar un seguimiento sistemático de las actividades implementadas permite ajustar la dirección hacia los resultados esperados					
22	Las decisiones compartidas respecto a la planificación curricular y recursos educativos innovadores promueven la mejora continua					
23	La búsqueda de nuevas estrategias y enfoques contribuyen a potenciar la innovación pedagógica					
24	El directivo ha de estar siempre innovando en su desempeño para motivar al personal a seguir sus prácticas					
25	Las decisiones éticas son un punto fundamental en la gestión escolar de un directivo					
26	Las decisiones éticas son prioritarias para el bienestar de la comunidad educativa					
27	El directivo debe saber manejar los conflictos de valores que puedan surgir en su institución educativa					
28	El directivo debe crear ambientes de respeto y tolerancia en el abordaje de temas moralmente controversiales dentro de la comunidad educativa					

ANEXO B

JUICIO DE EXPERTO

Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Programa de Doctorado en Educación

Distinguido Experto:

Es grato acudir a usted en la ocasión de saludarle muy cordialmente y a la vez, solicitar su valiosa colaboración, en la validación del instrumento que se aplicará en una investigación doctoral titulada: LIDERAZGO ÉTICO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS RECTORES DE UN DISTRITO ESCOLAR ECUATORIANO: UNA VISIÓN TEÓRICA INTEGRAL. En tal sentido, se anexan los objetivos de la investigación en su enfoque cuantitativo, la operacionalización de la variable, el respectivo cuestionario para ser aplicado a los rectores del Distrito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, Parroquia Salinas de Ecuador y la hoja de validación, para lo cual indicará con una equis (X) si existe pertinencia en los contenidos, congruencia entre los objetivos del estudio y los ítems formulados, claridad en la redacción de las proposiciones presentadas y coherencia con las variables consideradas. Mucho se le agradecerán sus observaciones como experto, puesto que sus aportes serán de gran ayuda para la elaboración final del instrumento. Por estas razones se estima altamente su juicio de experto.

Alternativas de Respuesta Consideradas en el Cuestionario

TD	**DA**	**NI**	**ED**	**TED**
Totalmente de Desacuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

Atentamente,

Mariana Noemi Medina Suárez

Investigadora

Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Programa de Doctorado en Educación

Cuestionario dirigido a los Directivos del Distrito 24D02, Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, Parroquia Salinas de Ecuador

Usted ha sido seleccionado como participante en una investigación que busca generar un modelo de liderazgo ético sobre el proceso de gestión escolar de los rectores del Cantón Salinas, Parroquia Salinas/Ecuador con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional. Se solicita responder a cada uno de los ítems con la mayor objetividad posible, dado que sus respuestas servirán en el producto de esta investigación; de allí la recomendación de leer todas las preguntas y de no dejar de responder alguna. Tome en cuenta la siguiente escala de estimación:

Alternativas de Respuesta

TD	**DA**	**NI**	**ED**	**TD**
Totalmente en Desacuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

Instrucciones Generales:

- Lee cuidadosamente cada pregunta y responda de manera natural.
- Responda todos los planteamientos, esto no le tomará mucho tiempo.
- Seleccione la alternativa que considere más pertinente en cada planteamiento.
- En caso de alguna duda consulte con la investigadora.
- Se agradece su sinceridad al responder, de ello dependerá el éxito del estudio.

Gracias por su colaboración

Candada a Dra. Mariana Noemí Medina Suárez

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

Cuestionario para los Directivos del Distrito 24D02, Provincia Santa Elena, Cantón Salinas, Parroquia Salinas de Ecuador

N°	Ítem ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?	Escala				
		TD	DA	NI	ED	TD
1	Las interacciones como directivo son efectivas para promover confianza y colaboración.					
2	La realimentación oportuna a los miembros de la comunidad educativa es la base en la mejora de los procesos de trabajo escolar					
3	Cuando se ofrece el apoyo emocional adecuado al personal se activa un mejor desempeño					
4	El establecimiento de metas y objetivos claros mejora la calidad educativa					
5	La capacidad directiva se evidencia en la definición de acciones/estrategias que promuevan la mejora continua en la institución					
6	Las acciones/estrategias propuestas por el directivo determinan el alcance de los objetivos educativos					
7	La asignación de recursos para el apoyo solicitado de los docentes permite el desarrollo efectivo de las actividades de enseñanza-aprendizaje.					
8	Es indispensable el monitoreo sobre el progreso del proceso educativo					
9	La evaluación supervisora del directivo asegura la calidad educativa en el desempeño docente					
10	Las oportunidades de desarrollo profesional para los docentes promueven el crecimiento y actualización					
11	El fomento de la colaboración y el aprendizaje entre los docentes mejora la gestión de la institución					
12	El apoyo individualizado del directivo a los docentes mejora la práctica pedagógica					
13	El directivo ha de participar conjuntamente con la comunidad educativa en la toma de decisiones					
14	Las estrategias participativas con la comunidad educativa mejoran la gestión institucional					
15	Se manifiesta en su institución una comunicación efectiva					
16	Se debe renovar la práctica pedagógica en su gestión institucional					
17	Se requiere fomentar el uso de tecnologías educativas entre el personal docente					

18	Es prioridad el compromiso del directivo con la utilización de las tecnologías educativas					
19	El directivo debe participar en redes profesionales relacionadas con la educación					
20	El enfoque basado en proyectos activa el diseño y desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje efectivas					
21	Realizar un seguimiento sistemático de las actividades implementadas permite ajustar la dirección hacia los resultados esperados					
22	Las decisiones compartidas respecto a la planificación curricular y recursos educativos innovadores promueven la mejora continua					
23	La búsqueda de nuevas estrategias y enfoques contribuyen a potenciar la innovación pedagógica					
24	El directivo ha de estar siempre innovando en su desempeño para motivar al personal a seguir sus prácticas					
25	Las decisiones éticas son un punto fundamental en la gestión escolar de un directivo					
26	Las decisiones éticas son prioritarias para el bienestar de la comunidad educativa					
27	El directivo debe saber manejar los conflictos de valores que puedan surgir en su institución educativa					
28	El directivo debe crear ambientes de respeto y tolerancia en el abordaje de temas moralmente controversiales dentro de la comunidad educativa					

Tabla 5. Operacionalización de la Variable

OBJETIVO GENERAL: Generar un modelo de liderazgo ético sobre el proceso de gestión educativa de los rectores del Cantón Salinas, parroquia Salinas/Ecuador con la finalidad de mejorar la calidad educativa institucional.

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM		TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
1.Dagnosticar el modelo de liderazgo implementado por los rectores del Circuito Salinas del Distrito de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en el proceso de gestión directiva y acompañamiento pedagógico, al considerar los niveles de conocimiento, comprensión y aplicación de principios éticos.	Liderazgo que practican los rectores	Se define conceptualmente como el tipo de liderazgo que llevan a cabo los rectores del estudio en la gestión educativa en relación con el acompañamiento pedagógico	Se define cuantitativa y cualitativamente en la manifestación presentada por los rectores respecto a las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Planificación y seguimiento, Desarrollo profesional.	Relaciones Interpersonales	Interacciones	1		Encuesta	Cuestionario de opinión	Directivos del distrito escolar en estudio
					Realimentación de procesos	2				
					Apoyo emocional	3				
				Planificación y seguimiento	Establecimiento de metas y objetivos claros	4				
					Definición de acciones y estrategias	5	6			
					Asignación de recursos y apoyo	7				
					Monitoreo del progreso	8	9			
				Desarrollo profesional	Oferta de oportunidades de desarrollo	10				
					Fomento de la colaboración y el aprendizaje entre pares	11				
					Apoyo individualizado	12				

2. Determinar los elementos pedagógicos que prevalecen en las prácticas de liderazgo de los rectores en el Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, a través del análisis de su impacto en la calidad educativa.	Elementos pedagógicos que prevalecen en el liderazgo	Se define conceptualmente como los aspectos relacionados con la práctica y enfoque pedagógico que son promovidos y valorados por los rectores en el contexto educativo	Se define cuantitativa y cualitativamente en las dimensiones: estrategias de enseñanza y aprendizaje, metodologías innovadoras, enfoques didácticos, orientación hacia la mejora continua	Estrategias de gestión	Participación de la comunidad educativa	13	14	Encuesta	Observación		Cuestionario de Opinión	Guía de Observación/Notas de campo		Directivos Del Distrito Escolar En Estudio	Rectores del Distrito Escolar En Estudio
					Comunicación	15									
					Promoción de la innovación pedagógica	16									
				Metodologías innovadoras	Uso de tecnologías educativas	17	18								
					Participación activa en redes profesionales	19									
					Enfoque basado en proyectos	20									
				Orientación hacia la mejora continua	Seguimiento de las actividades	21									
					Participación de los docentes en la toma de decisiones	22									
					Innovación Pedagógica	23	24								

3.Describir los eventos y estrategias desarrollados por los rectores del Circuito Salinas del Distrito de la Provincia de Santa Elena, Ecuador, en la gestión escolar, para superar los desafíos de la realidad educativa que enfrentan como dilemas éticos en el ejercicio del liderazgo.	Desafíos en los dilemas éticos del rector	Se define conceptualmente como capacidad del rector para enfrentar y resolver situaciones complejas que involucran dilemas éticos en su rol de liderazgo educativo	Se define cuantitativa y cualitativamente como la identificación y medición de los diferentes dilemas éticos a los cuales se enfrenta el rector en su función de liderazgo educativo	Dilemas éticos	Decisiones éticas	25	26	Encuesta			Cuestionario de opinión			Directivos del distrito escolar en estudio	
					Resolución de conflictos de valores	27									
					Manejo de situaciones moralmente ambiguas o controversiales	28									

4. Comprender la percepción de los coordinadores de área pedagógica del Distrito 5, Circuito 24D02, provincia Santa Elena, Cantón Salinas, parroquia Salinas de Ecuador, sobre las actitudes de los diferentes actores del hecho pedagógico en el marco del liderazgo ético para la calidad educativa considerando su influencia en el clima escolar y el logro de los objetivos organizacionales	Actitudes de los actores para contribuir con la calidad educativa	Se define conceptualmente como las disposiciones, percepciones y creencias de los diferentes actores involucrados en el ámbito educativo en relación con su compromiso y participación para apoyar la calidad de la educación.	Se define cualitativamente desde las disposiciones, valores y creencias que los actores de la comunidad educativa tienen hacia la mejora y el desarrollo de la calidad en el ámbito educativo	Liderazgo ético para la calidad educativa	Disposición de los coordinadores de área pedagógica	1			Entrevista			Guion De Entrevista		Coordinadores del área Pedagógica del Distrito Escolar en Estudio	-	-
					Compromiso con las acciones y prácticas	2										
					Búsqueda de la excelencia	3	4									
				Promoción del líder en el Clima escolar	Motivación a los seguidores	5										
					Bienestar integral	6										
					Significados y expectativas	7										

Fuente: Elaboración propia (2023)

Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Programa de Doctorado en Educación
HOJA DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

Ítems	Pertinente		Congruente		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1.Las interacciones como directivo son efectivas para promover confianza y colaboración.									
2.La realimentación oportuna a los miembros de la comunidad educativa es la base en la mejora de los procesos de trabajo escolar									
3.Cuando se ofrece el apoyo emocional adecuado al personal se activa un mejor desempeño.									
4.El establecimiento de metas y objetivos claros mejora la calidad educativa.									
5.La capacidad directiva se evidencia en la definición de acciones/estrategias que promuevan la mejora continua en la institución.									
6.Las acciones/estrategias propuestas por el directivo determinan el alcance de los objetivos educativos									
7.La asignación de recursos para el apoyo solicitado de los docentes permite el desarrollo efectivo de las actividades de enseñanza-aprendizaje.									
8.Es indispensable el monitoreo sobre el progreso del proceso educativo.									
9.La evaluación supervisora del directivo asegura la calidad educativa en el desempeño docente.									
10.Las oportunidades de desarrollo profesional para los docentes promueven el crecimiento y actualización.									
11.El fomento de la colaboración y el aprendizaje entre los docentes mejora la gestión de la institución.									
12.El apoyo individualizado del directivo a los docentes mejora la práctica pedagógica.									

13.El directivo ha de participar conjuntamente con la comunidad educativa en la toma de decisiones.									
14.Las estrategias participativas con la comunidad educativa mejoran la gestión institucional.									
15.Se manifiesta en su institución una comunicación efectiva.									
16.Se debe renovar la práctica pedagógica en su gestión institucional.									
17.Se requiere fomentar el uso de tecnologías educativas entre el personal docente.									
18.Es prioridad el compromiso del directivo con la utilización de las tecnologías educativas									
19.El directivo debe participar en redes profesionales relacionadas con la educación.									
20.El enfoque basado en proyectos activa el diseño y desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje efectivas.									
21.Realizar un seguimiento sistemático de las actividades implementadas permite ajustar la dirección hacia los resultados esperados.									
22.Las decisiones compartidas respecto a la planificación curricular y recursos educativos innovadores promueven la mejora continua.									
23.La búsqueda de nuevas estrategias y enfoques contribuyen a potenciar la innovación pedagógica.									
24.El directivo ha de estar siempre innovando en su desempeño para motivar al personal a seguir sus prácticas.									
25.Las decisiones éticas son un punto fundamental en la gestión escolar de un directivo									
26.Las decisiones éticas son prioritarias para el bienestar de la comunidad educativa.									
27.El directivo debe saber manejar los conflictos de valores que puedan surgir en su institución educativa.									
28.El directivo debe crear ambientes de respeto y tolerancia en el abordaje de temas moralmente controversiales dentro de la comunidad educativa.									

DATOS DEL EXPERTO

Nombre: _____ Apellidos_____

C.I. _____ Área de desempeño: _____ Cargo: _____

Dirección de Trabajo: _____Teléfonos._____

Años de Servicio: _____ Especialidad: _____

_____

Firma

ANEXO C
IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS

DATOS DEL EXPERTO

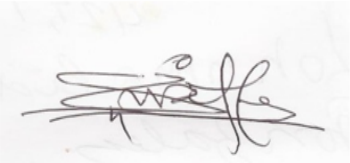
Nombre: Gilberto José Apellidos: Graffe; C.I. V-3717814

Área de desempeño: Docencia Universitaria

Cargo: Profesor Titular Jubilado. Escuela Educación: UCV

Teléfonos: +584122895454; Años de Servicio: 20 años

Especialidad: Doctor en Ciencias Políticas. Política Públicas y Planificación Educativa



Firma

DATOS DEL EXPERTO

Nombre: Marianela Apellidos: Silva Sánchez

C.I. 0962550133. Área de desempeño: Educación. Cargo: Docente Titular

Dirección de Trabajo: UPSE. Provincia de Santa Elena. Cantón La Libertad.

Teléfonos: 593-0999504411

Años de Servicio: 4 años y 9 meses Especialidad: PhD. Ciencias de la Educación

PhD. Marianela Silva Sánchez

Firma

DATOS DEL EXPERTO

Nombre: MARIA GORETY Apellidos RODRIGUEZ VIEIRA

C.I. 6.897.799 Área de desempeño: Docencia Universitaria

Cargo: Coordinadora de Postgrado

Dirección de Trabajo: Universidad Central de Venezuela Teléfonos: 0414-2595820

Años de Servicio: 28 años

Especialidad: Gerencia Educativa / Metodología de la Investigación

Firma

ANEXO D
CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Informe de Confiabilidad

Procedimiento de la prueba piloto

Selección de 10 sujetos con las mismas características de la muestra de la presente investigación, quedando las respuestas de la siguiente manera:

N°	¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?	SUJETOS DE LA PRUEBA PILOTO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Las interacciones como directivo son efectivas para promover confianza y colaboración.	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
2	La realimentación oportuna a los miembros de la comunidad educativa es la base en la mejora de los procesos de trabajo escolar	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	Cuando se ofrece el apoyo emocional adecuado al personal se activa un mejor desempeño	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	El establecimiento de metas y objetivos claros mejora la calidad educativa	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	La capacidad directiva se evidencia en la definición de acciones/estrategias que promuevan la mejora continua en la institución	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4
6	Las acciones/estrategias propuestas por el directivo determinan el alcance de los objetivos educativos	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
7	La asignación de recursos para el apoyo solicitado de los docentes permite el desarrollo efectivo de las actividades de enseñanza-aprendizaje	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
8	Es indispensable el monitoreo sobre el progreso del proceso educativo	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
9	La evaluación supervisora del directivo asegura la calidad educativa en el desempeño docente	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
10	Las oportunidades de desarrollo profesional para los docentes promueven el crecimiento y actualización	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
11	El fomento de la colaboración y el aprendizaje entre los docentes mejora la gestión de la institución	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	El apoyo individualizado del directivo a los docentes mejora la práctica pedagógica	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
13	El directivo ha de participar conjuntamente con la comunidad educativa en la toma de decisiones	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
14	Las estrategias participativas con la comunidad educativa mejoran la gestión institucional	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
15	Se manifiesta en su institución una comunicación efectiva	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
16	Se debe renovar la práctica pedagógica en su gestión institucional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	Se requiere fomentar el uso de tecnologías educativas entre el personal docente	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4
18	Es prioridad el compromiso del directivo con la utilización de las tecnologías educativas	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
19	El directivo debe participar en redes profesionales relacionadas con la educación	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
20	El enfoque basado en proyectos activa el diseño y desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje efectivas	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
21	Realizar un seguimiento sistemático de las actividades implementadas permite ajustar la dirección hacia los resultados esperados	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
22	Las decisiones compartidas respecto a la planificación curricular y recursos educativos innovadores promueven la mejora continua	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
23	La búsqueda de nuevas estrategias y enfoques contribuyen a potenciar la innovación pedagógica	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	El directivo ha de estar siempre innovando en su desempeño para motivar al personal a seguir sus prácticas	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
25	Las decisiones éticas son un punto fundamental en la gestión escolar de un directivo	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
26	Las decisiones éticas son prioritarias para el bienestar de la comunidad educativa	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
27	El directivo debe saber manejar los conflictos de valores que puedan surgir en su institución educativa	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
28	El directivo debe crear ambientes de respeto y tolerancia en el abordaje de temas moralmente controversiales dentro de la comunidad educativa	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4

Reporte Estadístico

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM_01	125,80	47,067	,338	,911
ITEM_02	125,90	44,322	,756	,903
ITEM_03	125,60	48,489	,159	,914
ITEM_04	125,30	49,789	,000	,912
ITEM_05	125,70	47,344	,306	,911
ITEM_06	125,60	44,044	,860	,901
ITEM_07	125,60	44,044	,860	,901
ITEM_08	125,80	47,067	,338	,911
ITEM_09	125,90	44,322	,756	,903
ITEM_10	125,60	48,489	,159	,914
ITEM_11	125,30	49,789	,000	,912
ITEM_12	125,70	46,678	,403	,910
ITEM_13	125,60	44,044	,860	,901
ITEM_14	125,60	44,044	,860	,901
ITEM_15	125,60	48,489	,159	,914
ITEM_16	125,30	49,789	,000	,912
ITEM_17	125,70	47,344	,306	,911
ITEM_18	125,60	44,044	,860	,901
ITEM_19	125,60	44,044	,860	,901
ITEM_20	125,80	47,067	,338	,911
ITEM_21	125,90	44,322	,756	,903
ITEM_22	125,60	48,489	,159	,914
ITEM_23	125,30	49,789	,000	,912
ITEM_24	125,80	48,178	,182	,914
ITEM_25	125,60	44,044	,860	,901
ITEM_26	125,60	44,044	,860	,901
ITTEM_27	125,80	47,067	,338	,911
ITEM_28	125,90	44,322	,756	,903

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	28

Para este procedimiento, se operó el Software Estadístico SPSS que bajo los criterios antes sugeridos y de acuerdo con los cálculos matemáticos, se obtuvo un coeficiente $\alpha = 0{,}911$. Este valor obtenido, constituyó para los ítems del instrumento elaborado (28 elementos) un

coeficiente aceptable por estar próximo a uno (1). En otras palabras, representó un índice de confiabilidad que es equivalente a decir, se logró un 91 % de confianza.

RESUMEN CURRICULAR

MARIANA NOEMI MEDINA SUÁREZ, profesora en Educación Básica, Licenciada en Educación Básica, Magister en Diseño y Evaluación de modelos educativos, docente con 18 años de experiencia en los niveles de Educación educativas Básica Elemental, Media, Superior y Bachillerato.

Experiencia como Rectora de tres excelentes instituciones Educativas del Ecuador- Santa Elena: UE Pedro Franco, UE Dolores Elena y UE Muey en donde incursione en proyectos Pedagógicos y social que contribuyen el desarrollo de toda la comunidad Educativa.

He participado como Ponente en el Congreso Iberoamericano de Educación, Psicología y Desarrollo Sostenible, realizado del 9 al 11 de junio de 2020 presentando la ponencia titulada: Competencias digitales en docentes de la educación superior. PONENTE en el XII Congreso Internacional de Educación y Gerencia Avanzada, realizado del 13 al 17 de abril de 2023, habiendo contribuido a la divulgación del conocimiento científico al presentar la ponencia titulada: Educación inclusiva: una realidad latente en los centros educativos del Distrito 24D02 (La Libertad-Salinas, provincia de Santa Elena, Ecuador).

Actualmente colaboro como docente invitada en el Centro de Estudios Superiores – CIES, quienes realizan convenios con Instituciones internacionales.

A pocos meses de finalizar mi proyecto de tesis Doctoral en Educación puedo desenvolverme en las áreas pedagógicas y científicas.

Con los conocimientos adquiridos y las aportaciones pedagógicas he realizado publicaciones de un libro y artículos científicos que me permiten aportar como posibles soluciones ante las problemáticas educativas.