

ACOMPANAMIENTO PEDAGÓGICO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE

PEDAGOGICAL ACCOMPANIMENT OF MANAGEMENT IN THE IMPROVEMENT OF TEACHER PERFORMANCE

Grace Ushiña¹

 <https://orcid.org/0000-0003-1711-5878>

Tania Colmenarez²

 <https://orcid.org/0000-0002-4654-7584>

Recibido: 17-04-2022

Aceptado: 15-05-2022

Resumen

El artículo que se presenta tiene como objetivo analizar el acompañamiento pedagógico de la gestión directiva en la mejora del desempeño docente de educación básica a través de un enfoque cuantitativo en un estudio de campo, diseño no experimental transeccional. La población seleccionada es docente en funciones de aula de una institución escolar en Ecuador. Para recolectar la información, se aplicó como técnica la encuesta por medio de un instrumento tipo cuestionario estructurado en veintidós (22) ítems cerrados el cual fue sometido a la validez de contenido por el juicio de experto, así como la confiabilidad con el método de consistencia interna Alpha de Cronbach (0.80). El análisis de los resultados se realizó con la estadística descriptiva, lo que permitió concluir que la gestión directiva no es eficiente y eficaz incumpliendo con el acompañamiento pedagógico, lo cual limita la mejora del desempeño docente en lo que refiere a los estándares del desempeño profesional vigentes en Ecuador; aspecto que incide en la calidad educativa.

Palabras clave: Acompañamiento pedagógico; gestión directiva; desempeño docente.

Abstract

This article aims to analyze the pedagogical accompaniment of directive management in the improvement of teaching performance in basic education through a quantitative approach in a field study, non-experimental transeccional design. The selected population is classroom teachers in a school in Ecuador. The information was collected through the survey technique that was applied by a questionnaire-type instrument structured in twenty-two (22) closed items submitted to content validity by expert judgment, as well as reliability with Cronbach's Alpha internal consistency method (0.80). The analysis of the results was carried out with descriptive statistics, which allowed concluding that the directive management is not efficient and effective, failing to comply with the pedagogical accompaniment, which limits the improvement of teaching performance concerning

¹ Ministerio de Educación, Ecuador, graceivon@gmail.com

² Universidad Yacambú, Venezuela, taniaalaprove@gmail.com

the professional performance standards in force in Ecuador; an aspect that affects the quality of education.

Keywords: Pedagogical support; management; teacher performance.

Introducción

Todos los actores, tanto educativos como comunitarios son relevantes para el éxito institucional. El director como líder nato, tiene a su cargo una serie de funciones cuya actuación eficiente y eficaz, es en muchos casos, la diferencia para que una institución sea de calidad, satisfaga las demandas del entorno y alcance indicadores de competitividad, productividad y eficacia (Villegas, 2017).

En el contexto ecuatoriano, el papel del directivo escolar juega un papel primordial en la búsqueda de estándares de calidad, por lo que éste gestiona con intención de desplegar prácticas dentro de la institución para la formación estudiantil, a la par de favorecer el desarrollo profesional de los docentes y lograr así un equilibrio en el funcionamiento ideal de la escuela (Ministerio de Educación, 2012). En este sentido, es necesario que el gerente educativo promueva con mayor énfasis la transformación de los procesos de enseñanza aprendizaje a fin de que sea el ente innovador que ayude en la resolución de los problemas cotidianos dentro de las instituciones educativas, cumpliendo funciones de gestor y administrador en un entorno laboral agradable (Rodríguez, 2017). No obstante, una revisión de la realidad se observa hay situaciones por resolver en cuanto al directivo de algunas instituciones educativas, tal es el caso de Mendoza (2020) quien reporta una institución de La Guajira en Colombia, en la cual el directivo no cumple con el acompañamiento ni la supervisión docente, mantiene una comunicación no asertiva con el personal, dejando de asumir su rol en la mejora continua de la práctica pedagógica, toda vez que no implementa diversas estrategias gerenciales como el coaching, limitando el logro de la calidad y competitividad de la institución.

En Ecuador se toma como referencia a la problemática el aporte de Torres (2021), quien en la provincia de Loja, determinó que la gestión directiva requiere de hacer acompañamiento del personal, diagnosticar las necesidades a través de instrumentos específicos como matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), implementar el cuadro de mando integral, dejando de abordar de manera efectiva el desempeño de los profesionales de la enseñanza, todo lo

cual trae como consecuencia, que no alcancen los estándares de desempeño profesional establecidos en la nación.

En el caso del estudio, se hicieron encuentros informales con los directivos en el escenario investigativo y se observó la similitud con los resultados anteriores: docentes que no entregan a tiempo los recaudos solicitados, escaso uso de las herramientas de Tecnología Información y Comunicación, dificultades para conformar equipos de trabajo, entre otras debilidades registradas durante el acompañamiento pedagógico como función de la gestión institucional.

Por su parte, los docentes en funciones de aula señalan que el directivo no los apoya para cursos de mejoramiento profesional, no les concede licencias para realizar diplomados o talleres enfocados en la innovación en el aula. Aunado a ello, manifiestan que el acompañamiento pedagógico se hace cuando lo solicitan de manera expresa ante las autoridades de la provincia, pero no de manera sistemática y objetiva, lo que limita el desarrollo integral de la práctica pedagógica. De allí, que se realiza este estudio, el cual tuvo como objetivo principal: Analizar el acompañamiento pedagógico de la gestión directiva en la mejora del desempeño docente en una institución escolar.

Desarrollo Teórico

Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico

Alarcón et al. (2020), expresan que la gestión directiva efectiva tiene como tarea primordial guiar a los equipos docentes eficientemente en los procesos de enseñanza aprendizaje dentro de las instituciones educativas mediante la implementación de estrategias, que ayuden a identificar y apoyar el derecho de la educación integral e innovadora, promoviendo los valores y respetando la diversidad social dentro de la comunidad educativa.

Por ello, el acompañamiento pedagógico del directivo a los docentes es vital para enriquecer la experiencia educativa, hacerlos más fuertes como equipo (Hurtado y Paredes, 1999); orientar los procesos, promover la sensibilidad humana a lo educativo (Brigg, 2009), así como facilitar la acción reflexiva y el saber pedagógico (Huamani, 2017). La gestión directiva, se moviliza entonces a las siguientes intencionalidades:

Motivación: que juega un rol muy importante al momento de direccionar las labores dentro de las instituciones educativas, la disposición del directivo con relación al docente al momento de aceptar o rechazar cambios en la ejecución de sus actividades diarias y en la forma de ejecutar su

trabajo benefician la estabilidad laboral. La actitud del director debe ser democrática, participativa, mostrarse comprometido con el bienestar de todos, demostrar confianza y respeto a fin de generar condiciones adecuadas que ayuden a la formación de un ambiente de trabajo armónico que beneficie el desarrollo y aplicación del régimen académico, aumentando la calidad educativa dentro de la institución educativa (López et al., 2018).

Mejora continua: Según Valle y Pérez (2020), es un proceso progresivo, gradual, sistemático, diferenciado, contextualizado y participativo, que se orienta a garantizar el ejercicio pleno del derecho a la educación a todas las personas. Busca cambios significativos donde los actores están enfocados a mejorar prácticas educativas y una cultura institucional que promueva la calidad, la autonomía y el conocimiento.

Evaluación del desempeño: según Gorrochotegui (2010), el desempeño docente es “el resultado de lo que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada” (p.5); lo cual implica dominio de ciertas competencias, en el caso del docente son académicas y administrativas, las cuales pone de manifiesto al ejercer su praxis y estar interactuando con los diversos actores sociales, siendo relevante estar motivado en su actuación.

Al respecto Chiavenato (2009), considera relevante evaluar el desempeño del docente con medios instrumentales a poner en práctica, toda organización sólo empieza a funcionar cuando las personas cumplen con sus papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus posiciones correspondientes, de acuerdo a la división del trabajo y serán eficientes según el método preestablecido por la organización para evaluar este desempeño.

Desempeño del docente

Aburto et al. (2017) consideran que la efectividad laboral del docente depende del clima laboral y del desarrollo de las cualidades cognitivas, afectivas y motivacionales, que le ayuden a coordinar los procesos de enseñanza aprendizaje, caracterizados por la disposición de los retos y desafíos que permitan desarrollar las habilidades para el cumplimiento de los estándares educativos.

En el caso de Ecuador, el Ministerio de Educación (2012), señala que los estándares de calidad educativa, son las descripciones de los logros, metas y parámetros esperados por medio de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo, destacando con su conceptualización, los elementos que son orientaciones de carácter público, menciona los siguientes estándares de

desempeño profesional docente:

Dominio Curricular: Para Escobar (2005), corresponde al espacio de naturaleza social y profesional que genera su incidencia en el proceso de toma de decisiones respecto a las instituciones educativas y las modalidades de enseñanza, donde en el desarrollo de estas acciones, no solo interviene el profesorado, sino que fomenta la integración de la sociedad en función de los aspectos contextuales sobre el sistema político y direccional de la educación en un país determinado, propiciando con ello la estructura administrativa y entorno cultural para la determinación de los parámetros, lineamientos y directrices del currículo educativo.

Gestión del Aprendizaje: Este precepto que conlleva a determinar los quehaceres educacionales, se destaca según los criterios de Soubal (2008), fomenta la responsabilidad de los docentes en la administración del conocimiento y las estrategias para su desenvolvimiento, propiciando en todo momento su compromiso con la capacitación ciudadana para la formación de conocimientos individuales y colectivos que conlleven al dominio crítico y reflexivo instaurado por los parámetros educativos con lo cual el sujeto pueda insertarse eficientemente en la sociedad y ser parte de cambios transformacionales.

Desarrollo Profesional: Chiavenato (2009), señala que la finalidad de generar un desarrollo profesional, cobra más relevancia para la formación del docente en cuanto a la evaluación de su desempeño, puesto que al destacar las pautas en la que se fomentará su formación, desarrollo de contenido así como el dominio de los recursos, puede incluso sobrepasar las expectativas y de ese modo generar la calidad escolar en la excelencia de su compromiso y desarrollo laboral, por lo que ante el auge de los cambios y nuevos paradigmas, debe estar preparado para asumir nuevas funciones, complejas y variadas pero que se direccionan hacia la operatividad organizacional.

Compromiso Ético: Obligación moral del ser humano de actuar de forma aceptable en la sociedad. Márquez (2018) señala que es la capacidad del sujeto de asumir obligaciones y responder a ellas bajo lineamientos que corresponden a un comportamiento aceptable bajo principios morales, teniendo en consideración la relevancia de estas actuaciones y su repercusión en la sociedad, siendo esto un factor necesario para el desenvolvimiento profesional de cada persona en el cumplimiento de sus deberes.

Metodología

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, en el cual los datos recolectados fueron cuantificados mediante la estadística descriptiva para abordar el objeto de estudio, una vez que se recolectó la información de parte de los docentes en cuanto al acompañamiento pedagógico de la gestión directiva en la mejora del desempeño docente de la Escuela de Educación Básica “Luciano Coral”, de Guayaquil, Ecuador. Por ser un estudio que deviene de la realidad se asume su tipificación como investigación de campo, en la cual la información será obtenida de la fuente primaria directamente, en este caso de los docentes de la escuela de educación básica “Luciano Coral”, de Guayaquil Ecuador, al responder los cuestionarios diseñados para dicho fin, con base en el objetivo planteado. El nivel de la investigación es descriptiva, diseño no experimental, transeccional.

La población de estudio es finita, en la cual todos los sujetos son identificables por el investigador. Por lo reducido de la población la investigadora consideró pertinente tomar la totalidad de la misma, tratándose de una muestra censal, que para Ramírez (2008), es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas, por ser simultáneamente universo, población y muestra. De ahí, se trabajó con los veinte (20) docentes, como fuente primaria de la investigación. En el marco de la recolección de información se aplicó como técnica la encuesta, se diseñó un (1) instrumento con alternativas de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Concretamente, el cuestionario estuvo constituido por veintidós (22) ítems, los primeros seis (6) para medir la dimensión acompañamiento pedagógico, del siete (7) al catorce (14) la gestión administrativa y los estándares de desempeño profesional docente en los restantes ocho (8) reactivos (15 al 22).

Para la validez de contenido del instrumento se aplicó la técnica juicio de expertos, por medio de tres (3) especialistas, en el área de la gerencia (2) y metodología (1), a quienes se les entregó el cuestionario, para ser revisados en su consistencia lingüística, coherencia y pertinencia con los objetivos y variables investigada. Para la confiabilidad del instrumento se aplicó el Coeficiente Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,80 (confiabilidad muy alta). En el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva. Dicho análisis fue resumido y agrupado de acuerdo con los indicadores abordados en las dimensiones observadas en las variables de estudio, representándose en cuadros y gráficos. Por último, se interpretaron y discutieron los resultados obtenidos.

Resultados y Discusión

Dimensión Acompañamiento Pedagógico

Tabla 1

Resultados de la dimensión acompañamiento pedagógico

La gestión directiva en el acompañamiento pedagógico:	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Motiva al docente hacia el logro de estándares de calidad	1	-	-	-	-	5	25	13	65	2	10
Incentiva al docente a ser persistente en el desarrollo profesional	2	-	-	-	-	4	20	12	60	4	20
Promueve el desempeño progresivo hacia los estándares de desempeño profesional	3	-	-	2	10	8	40	10	50	-	-
Promueve cambios significativos en el cumplimiento de funciones en pro de la mejora continua	4	-	-	-	-	6	30	14	60	-	-
Evalúa el desempeño del docente con miras a optimizar la práctica pedagógica	5	-	-	3	15	10	50	7	35	-	-
Evalúa las competencias del docente para identificar aspectos a fortalecer	6	-	-	3	15	11	55	6	30	-	-

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

En el ítem 1, se aprecia 65% de educadores que casi nunca y 10% de ellos nunca motiva al docente hacia el logro de estándares de calidad, respondiendo algunas veces el otro 25%. En el ítem 2 se aprecia preeminencia de la alternativa casi nunca con 60% y 20% en nunca, para un total de 80% de educadores que escasamente perciben que la gestión directiva los incentiva a ser persistentes en el desarrollo profesional; lo cual algunas veces perciben de parte del directivo el 20% de los educadores consultados con el instrumento aplicado, por lo cual, las opciones casi nunca y nunca concentran la mayoría de las respuestas de los docentes consultados, al no apreciar por parte del directivo la implementación de un acompañamiento pedagógico motivador. Un directivo, y específicamente el rector de la institución es garante -según Velásquez (2020)- de guiar a los docentes hacia el logro de metas comunes y generar confianza que los motive a sentirse dignificados en su labor.

En el ítem 3, la mayoría de los docentes consultados equivalente al 50% contestaron que casi nunca el directivo promueve el desempeño progresivo hacia los estándares de desempeño profesional, lo cual aprecian algunas veces 40% de estos profesionales y solo la minoría del 10% concentraron sus respuestas en la alternativa casi siempre. En el ítem 4, es categórico un 70% de

los docentes de aula que casi nunca aprecian que el directivo promueve cambios significativos en el cumplimiento de funciones en pro de la mejora continua; de lo anterior se aprecia preeminencia de la alternativa casi nunca, seguida de algunas veces. Esto lleva a mencionar debilidad en el acompañamiento pedagógico del directivo quien no propone desde su accionar la mejora continua, que según Valle y Pérez (2020), es un proceso progresivo, gradual, sistemático, diferenciado, contextualizado y participativo, que se orienta a garantizar el ejercicio pleno del derecho a la educación a todas las personas, y busca cambios significativos donde los actores están enfocados a mejorar prácticas educativas y una cultura institucional que promueva la calidad, la autonomía y el conocimiento.

En el ítem 5, se aprecia que 53% de los docentes solo algunas veces consideran que el directivo evalúa el desempeño docente con miras a optimizar la práctica pedagógica, mientras el 35% casi nunca lo percibe de esa manera 35%. Solo una minoría equivalente al 15% marcaron la alternativa casi siempre. En el ítem 6, la alternativa algunas veces concentra el 55% de las respuestas de los docentes, quienes aprecian que el directivo de forma relativa evalúa las competencias del docente para identificar aspectos a fortalecer; ante tal planteamiento 30% contestaron casi nunca y 15% casi siempre. Estos resultados contradicen los hallazgos de Ayvar (2016), quien arguye la relevancia de la evaluación a los docentes de parte del directivo por la gran responsabilidad que tiene el proceso educativo institucional, e incluso, es una forma de ejercer su liderazgo pedagógico, que se encuentra relacionado de forma significativa con el desempeño profesoral.

Dimensión Funciones de la Gestión Directiva

Tabla 2

Resultados de la dimensión funciones de la gestión directiva

La gestión directiva en el acompañamiento pedagógico:	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Determina con antelación las actividades a cumplir en el acompañamiento pedagógico	7	-	-	-	-	20	100	-	-	-	-
Selecciona los objetivos a alcanzar en la mejora continua de la práctica pedagógica docente.	8	-	-	-	-	20	100	-	-	-	-
Estructura los procedimientos para la consecución de los objetivos de desempeño profesional docente	9	-	-	-	-	6	30	9	45	5	25
Ordena las relaciones jerárquicas de la escuela en el logro de la calidad educativa	10	-	-	-	-	5	25	15	75	-	-
Delega autoridad al personal a fin de acatar el calendario de acompañamiento pedagógico	11	-	-	-	-	16	80	1	5	3	15
Hace seguimiento a las actividades institucionales	12	-	-	-	-	11	55	5	25	4	20
Ejecuta supervisiones del desempeño docente	13	-	-	-	-	10	50	10	50	-	-
Evalúa los resultados en la gestión a la luz de los aspectos planificados	14	-	-	-	-	8	40	12	60	-	-

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

En el ítem 7, el 100% de los docentes consideran que el directivo solo algunas veces determina con antelación las actividades a cumplir en el acompañamiento pedagógico. Dicha tendencia se mantiene en el ítem 8, que reporta 100 % en la alternativa algunas veces, frecuencia con la cual los educadores aprecian que directivo selecciona los objetivos a alcanzar en la mejora continua de la práctica pedagógica docente.

En el ítem 9, 45% de los docentes contestaron casi nunca y 25% nunca, para un total de 70% de profesionales que escasamente aprecian que el directivo estructura los procedimientos para la consecución de los objetivos de desempeño profesional docente, presentando el gerente debilidad en cumplir con dicha función relevante para el logro organizacional. En el ítem 10 del mismo indicador, se aprecia con claridad que el 75% de los docentes encuestados marcaron casi nunca apreciar que el directivo ordena las relaciones jerárquicas de la escuela en el logro de la calidad educativa, a lo que 25% de ellos contestaron algunas veces, al aportar la información solicitada.

En el ítem 11, un categórico 80% de los docentes consideran que solo algunas veces el directivo delega autoridad al personal a fin de acatar el calendario de acompañamiento pedagógico, contestando nunca 15% y casi nunca el otro 5%. En el ítem 12 se mantiene la mayoría de docentes

esta vez 55% que solo algunas veces aprecian que el gerente hace seguimiento a las actividades institucionales, contestando casi nunca 25% y nunca el otro 20% de estos profesionales.

En el ítem 13, el 50 % de docentes contestaron casi nunca apreciar que el directivo ejecuta supervisiones del desempeño docente; respondiendo el otro 50% algunas veces. En el ítem 14, se obtuvo 60% para el indicador casi nunca, denotando los docentes que el directivo escasamente evalúa los resultados en la gestión a la luz de los aspectos planificados, ante dicho planteamiento el 40% de esos educadores contestaron algunas veces.

Según la información analizada acerca de la dimensión gestión administrativa, se aprecia debilidad por parte de la gestión directiva en cumplir con la planificación, organización, dirección y control; lo que se interpreta como una limitante para la efectiva gestión, que según Miranda (2016), se refiere a un ejercicio de actitud sumado a capacidades pedagógicas y administrativas de quien dirige, de tal manera que se puedan alcanzar las transformaciones significativas en la institución.

Dimensión Estándares del Desempeño Profesional Docente

Tabla 3

Resultados de la dimensión estándares del desempeño docente

El acompañamiento pedagógico de la gestión directiva, contribuye para que el docente alcance los siguientes estándares de desempeño:	Ítem	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dominio curricular de las asignaturas que imparte	15	-	-	-	-	7	35	13	65	-	-
Dominio de la modalidad de enseñanza	16	-	-	-	-	5	25	15	75	-	-
Gestión en la administración del conocimiento	17	-	-	6	30	10	50	4	20	-	-
Gestión en las estrategias para el aprendizaje de los estudiantes	18	-	-	8	40	12	60	-	-	-	-
Desarrollo profesional para la calidad escolar	19	-	-	-	-	20	100	-	-	-	-
Desarrollo profesional en el dominio de los recursos didácticos	20	-	-	-	-	20	100	-	-	-	-

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario.

Acerca del dominio curricular, en el ítem 15 se aprecia que el 65% de educadores que manifestaron que en el acompañamiento pedagógico el directivo casi nunca contribuye para que cada profesional alcance el dominio curricular de las asignaturas que imparte, contestando 35 %

algunas veces. En el ítem 16, la mayoría equivalente al 75% de los educadores consideran que casi nunca el directivo durante el acompañamiento pedagógico contribuye para el alcance del dominio de la modalidad de enseñanza, a lo que 25 % contestaron algunas veces.

Con respecto a la gestión de aprendizaje, se resalta en el ítem 17, que el 50% de los docentes contestaron que solo algunas veces el directivo contribuye a la gestión en la administración del conocimiento durante el acompañamiento pedagógico, lo que aprecian 30% casi siempre y cierra casi nunca con 20% de estas respuestas aportadas. En el ítem 18, se obtuvo la mayoría de 60% en algunas veces, frecuencia con la cual los docentes señalan que el directivo durante el acompañamiento pedagógico contribuye a la gestión en las estrategias para el aprendizaje de los estudiantes, respondiendo 40 % de ellos casi siempre.

Sobre el desarrollo profesional, en el ítem 19 se tiene 100 % en algunas veces, frecuencia con la cual consideran los docentes que el directivo durante el acompañamiento pedagógico propicia el desarrollo profesional para la calidad escolar. En el ítem 20 se mantiene la totalidad de respuestas en la alternativa algunas veces, el directivo durante el acompañamiento pedagógico, contribuye a su desarrollo profesional en el dominio de los recursos didácticos.

En el ítem 21 la tendencia es hacia el lado favorable de la escala con 50% en siempre y 15% casi siempre, para un total de 65% de educadores que indican que directivo durante el acompañamiento pedagógico manifiesta un compromiso ético en consideración a la repercusión del desempeño docente en la sociedad, a lo que 35% de ellos respondieron algunas veces. En el ítem 22, nuevamente siempre concentra la mayoría de las respuestas esta vez de 55% de los educadores que aprecian en el directivo compromiso ético al responder con eficiencia a los lineamientos que corresponden a un comportamiento aceptable bajo principios morales durante el acompañamiento pedagógico. Mientras que el otro 45% se ubicaron en la alternativa casi siempre al responder dicho planteamiento.

Esto significa que hay un compromiso ético de los docentes, sobre este estándar, Márquez (2018), señala que es dicho compromiso es la capacidad del sujeto de asumir obligaciones y responder a ellas bajo lineamientos que corresponden a un comportamiento aceptable según principios morales, teniendo en consideración la relevancia de estas actuaciones y su repercusión en la sociedad, siendo esto un factor necesario para el desenvolvimiento profesional de cada persona en el cumplimiento de sus deberes.

Conclusiones

La gerencia institucional requiere determinar con antelación las actividades a cumplir y los objetivos a alcanzar en el acompañamiento pedagógico. En este sentido, requiere estructurar los procedimientos, relaciones jerárquicas, calendario de actividades o recursos institucionales para la consecución del logro de la calidad educativa.

Asimismo, es importante que se delegue autoridad al personal docente a fin de acatar el calendario de acompañamiento pedagógico e instar al directivo a cumplir sus funciones gerenciales de planificación, organización y sobre todo la evaluación de la gestión en el aula, que muchas veces es la más rezagada en la cotidianidad de las escuelas.

Debe considerarse que el compromiso ético del directivo y docente se mantienen como una premisa de gestión positiva en las instituciones escolares, lo que puede ser aprovechado para definir estrategias humanizadoras de acompañamiento pedagógico en los que los actores involucrados se sientan motivados, valorados y significados en su praxis educativa.

Referencias

- Aburto, M., Allende, A., Zepeda, C., Arce, A., Rojas, M. y Escamilla, R. (2017). Efectividad de una intervención educativa semipresencial para la formación docente en el área de salud pública. *Revista de la Fundación Educación Médica*, 20(6), 12.
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322017000600004
- Alarcón, J., Gotelli, C. y Díaz, M. (2020). Inclusión de estudiantes migrantes: un desafío para la gestión directiva escolar. *Revista Praxis Educativa. Ponta Grossa*, 15, 1-24.
<https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.15.15092.04>
- Ayvar, Z. (2016). Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red n° 09 del Distrito de Villa María del Triunfo, lima 2014. *Logos*, 6(1), 1-10.
<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/1317/1294>
- Brigg, D. (2009). *Desarrollo pedagógico*. Caracas: Oasis.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002

- Gorrochotegui, A. (2010). *Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo*. Caracas: Monteávila.
- Koontz, H. (1994). *La Administración, Una perspectiva global*. México: McGraw Hill Internacional.
- Huamani, F. (2017). Acompañamiento Pedagógico y Desempeño Docente en la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada, 2016. *Logos*, 7(1).
<http://dx.doi.org/10.21503/log.v7i1.1431>
- Hurtado, L. y Paredes, C. (1999). *La importancia del Acompañamiento Docente*. Movimiento Pedagógico, 20 (Año VII). Maracaibo: Ediciones Fe y Alegría.
- López, I., López, E., Martínez, E. y Tobón, S. (2018). Gestión Directiva: Aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. *Revista Espacios*, 39(29), 22.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n29/a18v39n29p22.pdf>
- Márquez, A. (2018). *Compromiso ético en el desempeño de los docentes de postgrado de la FACE-UC*. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación: Dirección de Postgrado Maestría Gerencia Avanzada en Educación.
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/6642/1/amarquez.pdf>
- Mendoza, E. (2020). *Coaching como estrategia de la gestión del directivo para el mejoramiento del desempeño profesional docente* [Trabajo de Maestría no publicado] Universidad Yacambú, Venezuela.
- Ministerio de Educación de Ecuador (2012). *Manual de Estándares de Calidad*. Quito: Autor.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562
- Ramírez, T. (2008). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Rodríguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Revista Gestión de la Educación*, 7(2), 20-42.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/download/30600/30489/>
- Soubal, S. (2008). La gestión del aprendizaje: Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes. *POLIS, Revista Latinoamericana*, (21),0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30502115>

- Torres, J. (2021). *Gestión Estratégica para la Calidad Educativa*. [Trabajo de Maestría no publicada] Universidad de Loja, Ecuador.
- Valle, S. y Pérez, L. (2020). *La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación*. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principios.pdf>
- Velásquez, C. La motivación gerencial para la ejecución de las actividades docentes. *Revista Trascendere Didáctica y Tecnología Educativa*, 1(1), 138-155. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/trascendere/article/download/8458/5066>
- Villegas, T. (2017). *Gestión Directiva y Calidad Educativa*. Bogotá: Universidad Javeriana.