



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA DE LA EDUCACIÓN

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**El liderazgo educativo y el desempeño de directivos y docentes de la
escuela “3 de diciembre” de Catacocha, durante el año 2016 – 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Yunga Saraguro, Danny Fabricio

DIRECTORA: Buele Maldonado, Mariana Angelita

CENTRO UNIVERSITARIO CATACOCHA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctora.

Mariana Angelita Buele Maldonado

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presenta trabajo de título, denominado: El liderazgo educativo y el desempeño de directivos y docentes de la escuela de educación básica “3 de diciembre” en el periodo 2016 – 2017., realizado por Yunga Saraguro Danny Fabricio ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre 2017

f.

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Yunga Saraguro Danny Fabricio declaro ser autor del presente trabajo de titulación: El liderazgo educativo y el desempeño de directivos y docentes de la escuela de educación básica “3 de diciembre” en el periodo 2016 – 2017, de la titulación de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo Mariana Angelita Buele Maldonado directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales, además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Yunga Saraguro Danny Fabricio

Cédula: 1103971717

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi querida familia, mi esposa Charito mis hijos Daniela Alejandra, José Daniel, María Esperanza; sinceramente muy agradecido por su apoyo, cariño y paciencia. Este esfuerzo es por ustedes y para ustedes. A mis amados padres MANYU Y MARISA son lo máximo, a mis queridos hermanos Manyucitos por creer en mí, y a todos quienes han estado a mi lado en este proceso de formación. Cuando era dura la tarea fueron siempre mi fortaleza. Siempre tener presente que las metas son alcanzables siempre que tengamos una actitud positiva y ganas de superarnos. Es momento de cosechar lo sembrado, el fruto del esfuerzo se evidencia y se pasa en FAMILIA. Eternamente agradecido.

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar expresado mi más sincero agradecimiento y gratitud a los directivos, personal docente y administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, a todos y cada uno de mis maestros por su dedicación, apoyo y acompañamiento permanente, un honor ser su estudiante. A mi directora de tesis Dra. Marianita Buele; al personal administrativo, docente y discente de la Escuela de Educación Básica "3 de Diciembre" de la ciudad de Catacocha Cantón Paltas por su apoyo y confianza. A mi hermano Manyu quién ha sido mi gran apoyo en este proceso formativo millón de gracias, siempre fuiste y serás parte de mi formación cognitiva, personal y espiritual.

El presente trabajo de investigación me ha permitido profundizar más aún los temas tratados en los diferentes módulos que recibí durante mi proceso de formación. Estoy seguro de que este solo es el inicio de una ardua y fructífera replica de todo lo que implica la gerencia y liderazgo educativo en búsqueda del bien común y una sociedad más justa, equitativa y de oportunidades.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	5
1.MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 CONSIDERACIONES GENERALES DEL LIDERAZGO.....	6
1.1.1 EL LÍDER Y EL LIDERAZGO.....	6
1.1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO.....	7
1.2 EL LIDERAZGO Y LA EDUCACIÓN.....	9
1.2.1 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.....	9
1.2.2 DIRECCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.....	11
1.2.3 EL AULA DE CLASE Y EL LIDERAZGO.....	12
1.2.4 ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE.....	13
1.3 EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES	15
1.3.1 TOMA DE DECISIONES.....	15
1.3.2 ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	16
1.3.3 JERARQUÍAS DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	17
1.3.4 TEORÍA DE MOTIVACIÓN E HIGIENE DE HERZBERG	18
CAPÍTULO 2	20
2. METODOLOGÍA.....	20
2.1 CONTEXTO.....	21
2.2 PARTICIPANTES.....	23
2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	25
2.4 RECURSOS.....	27
CAPÍTULO 3.....	28
3.ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	28
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	37
ANEXOS.....	40

RESUMEN

La Educación es el pilar fundamental de la sociedad, por ello, la correcta organización es primordial para el avance de la institución, uno de los factores que permite alcanzar la misión de la educación es tener directivos con liderazgo que guíen a la comunidad educativa a mantener un alto nivel en la calidad educativa, en esta consideración se ha desarrollado el presente trabajo de investigación sobre **el liderazgo educativo y el desempeño de directivos y docentes durante el año 2016 – 2017**, que tiene como objetivo principal “Reconocer la relación que existe entre la gestión del liderazgo Educativo de las autoridades y el desempeño en los docentes”.

La presente investigación se ha realizado en una escuela de la ciudad de Catacocha del cantón Paltas, con la participación de 28 profesionales de la educación. El presente estudio es de tipo exploratorio descriptivo, en donde para obtener la información se requirió de la técnica de la encuesta, y que luego del análisis se pudo evidenciar que las limitaciones de relación entre los directivos y docentes no favorecía el buen desempeño en el ámbito del liderazgo.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo Educativo, Motivación, Propuesta.

ABSTRACT

Education is the fundamental pillar of society, therefore, correct organization is paramount for the advancement of the institution, one of the factors that makes it possible to achieve the mission of education is to have leaders with leadership that guide the educational community to maintain a high level in the educational quality, in this consideration has been developed the present research work on **the educational leadership and the performance of managers and teachers during the year 2016 - 2017**, whose main objective is "To recognize the relationship that exists between management of the educational leadership of the authorities and the performance in the teachers".

This research was carried out in a school in the city of Catacocha in the canton of Paltas, with the participation of 28 education professionals. The present study is descriptive exploratory type, where to obtain the information was required of the technique of the survey, and that after the analysis it was evidenced that the limitations of relationship between the managers and teachers did not favor the good performance in the field of leadership.

KEYWORDS: Educational Leadership, motivation, proposal.

INTRODUCCIÓN

El Sistema Educativo ecuatoriano, en miras a promover la calidad de la enseñanza, origina procesos de evaluación continua a las instituciones educativas considerando diversos indicadores cuantitativos y cualitativos que conlleven a la reflexión y planteamiento de estrategias viables para un mejoramiento continuo y sostenible en el tiempo, por ello, las personas que ocupan un cargo directivo en la comunidad educativa están llamados, como responsables de la labor educativa institucional, a procurar un trabajo colaborativo para dar respuesta pertinente a los procesos de evaluación, ello comporta prepararse para desarrollar y fortalecer habilidades y competencias directivas entendidas como aquella capacidad para construir y apropiar “aprendizajes significativos y útiles para el desempeño directivo, que se obtiene en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia” (Ducci, 1997, citado en Briceño, 2007, p. 150). Por tanto, la orientación y dirección necesaria para la planificación, organización, regulación y control, precisa un liderazgo directivo efectivo, más aún cuando ésta variable de desempeño, es significativa para los fines que persigue el proceso educativo, en este caso, escolar. Paralelo a lo expuesto, es necesario resaltar lo descrito por Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008) respecto a que la labor directiva incide directamente en el entorno y la cultura de la organización escolar llegando incluso a reajustar el sentido de la labor educativa en los docentes así como su predisposición para acoger y desarrollar propuestas de mejora.

Ciertamente, el no apropiar conocimientos sustanciales inherentes a la dirección educativa, sumado al limitado interés por integrar y fortalecer al acervo cultural competencias conductuales tales como “compromiso ético social, orientación a la calidad, autoaprendizaje y desarrollo profesional, liderazgo, responsabilidad, resolución de conflictos, adaptación al cambio, asertividad, iniciativa e innovación” (Briceño, 2007, p. 151) así como la escasa promoción de valores pueden conllevar al incremento de inconvenientes con todas las personas que conforman el entorno educativo, principalmente con la planta docente que integra la institución, dado que son los receptores y a la vez, operadores de las directrices emitidas por quienes ejercen la responsabilidad de dirección.

Bajo este contexto se plantea el presente trabajo de investigación, mismo que se orienta a profundizar en la problemática que comporta un limitado desarrollo del liderazgo directivo, asociado a la falta de las cualidades y competencias que permitan un desenvolvimiento acorde a las expectativas que trae consigo el ser un directivo escolar.

La ausencia de decisiones para abordar dicha problemática, podría traer consigo serios inconvenientes en el funcionamiento de la institución, es por ello que se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Se pretende establecer las características relevantes para desarrollar un ejercicio directivo efectivo en el ámbito escolar y a partir de ello, determinar el estilo de liderazgo institucional.
- Se orienta a generar un breve análisis respecto al factor de motivación por parte del líder educativo hacia los docentes de la E.E.B. 3 de diciembre.
- Se dirige a identificar la relación existente entre la gestión del liderazgo educativo de las autoridades y el desempeño en los docentes de la institución.

Con la finalidad de sustentar la presente investigación se acudió a referentes bibliográficos de rigor que traten sobre la conceptualización de líder y liderazgo, características atribuidas a un líder en el entorno educativo, entre otras temáticas de relevancia para una profundización y contrastación de los resultados obtenidos a través del levantamiento de la información propia del centro educativo bajo estudio.

Cabe mencionar que al desarrollar el presente trabajo se presentaron algunas dificultades con la planta docente dado que el poder manejar las antipatías que existían dentro de los integrantes de la comunidad dificultó en ciertos momentos alcanzar información veraz, sin embargo, dichas dificultades se pudieron ir superando mediante diálogos con los docentes haciendo notar la importancia de la veracidad de la información.

El desarrollar esta investigación me fue motivando a encontrar una solución a la problemática de la falta de liderazgo educativo que afecta a un sin número de instituciones de nuestro país, es por ello, que al brindar pautas y elementos relevantes para una comprensión adecuada del ejercicio directivo se procura instar a una adopción y aplicación de estos planteamientos en la institución con la finalidad de alcanzar calidad educativa que beneficie a nuestros estudiantes y con ello, contribuir al mejoramiento de nuestro sistema educativo.

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Consideraciones generales del liderazgo

Encontrar características personales de los líderes se vuelve casi imposible, ya que el líder se desenvuelve de acuerdo al contexto en que se encuentra, es por ello que se establece la conducta y comportamiento que debe sostener un líder positivo (Murillo F., 2006).

Es por ello que hablar de Liderazgo es evidenciar las cualidades que tiene una persona para poder encontrar soluciones a las diversas problemáticas, pero el liderazgo radica en el trabajo conjunto, el poder realizar que un conjunto de personas pueda actuar para alcanzar una finalidad en forma unida.

Un concepto parecido se puede establecer dentro del liderazgo en la educación, crear las condiciones que permitan a los actores educativos alcanzar un fin, que sería lograr un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje.

1.1.1 El líder y el liderazgo

Para diferenciar el término líder de liderazgo se requiere plantear las definiciones correspondientes, así Briceño (2007) menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar), vocablo de amplio significado en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa. En este contexto, líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

Es así que Coronel J. (2005, p. 473) “el liderazgo es una relación de influencia llevada a cabo por los líderes y colaboradores, que implica el propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización”.

Pero hoy en día, dicha relación, dentro de las organizaciones de aprendizaje, tiene unas características concretas: distribuida, democrática, compartida, no jerárquica, orientada al cambio y transformacional.

En esta línea, Bass (2000, p. 357) indica que los futuros líderes educativos de las organizaciones que aprenden serán: “transformacionales, democráticos, agentes de cambio, ayudarán a profesores y alumnos a adaptarse y, convertirán las responsabilidades y problemas en desafíos y oportunidades”.

1.1.2 Estilos de liderazgo

Dentro de la Educación existen diversos autores que establecen estilos de aprendizaje, entre ellos tenemos la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (Gallego y Alonso, 2012).

El Liderazgo autoritario. El Líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

El Liderazgo Democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

El liderazgo “laissez faire”. Según Arroyo (2009) en este tipo de liderazgo, el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Collao (1997) coincide en lo expuesto por los autores antes citados, por ello los estilos de liderazgo acorde con esta teoría clásica se pueden contextualizar en tres estilos que marcan la influencia del líder a sus subordinados.

Estilo

- Autocrático.
- Democrático.
- Liberal o permisivo.

En el estilo autocrático el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Collao (1997); afirma que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores le respeten y obedezcan sus instrucciones. Escucha influencias pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencia o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que corresponde tomarse. Es útil también cuando el jefe es la única persona que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí solo.

El estilo democrático o participativo consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

Collao (1997) opina que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza respeto.

El estilo liberal o permisivo utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, un líder permisivo toma decisiones con rapidez y muchas veces, sus sentimientos y/o emociones influyen mucho sobre estas decisiones. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas.

Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa

al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión. Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia.

Según Collao (1997) este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder.

Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

1.2 El liderazgo y Educación

Comprendiendo que la educación es un proceso complejo, dinámico, integrador y transformador de experiencias que involucran al pensamiento, la afectividad y la acción, el cual es animado por el interés y motivación por la adquisición de nuevos conocimientos (Leliwa, y Scangarello, 2011) se precisa una observancia al fundamento y razón de ser del acto educativo por parte de los responsables de la formación del educando, con mayor énfasis en los directivos dado que son los primeros responsables de analizar y emitir orientaciones y planteamientos técnicos - humanistas para propiciar un desarrollo integral, armónico y significativo del accionar docente y discente.

Los líderes tienen como misión, según Gerstner, definir y describir una misión para su organización, motivar a otras personas para que compartan esa misión, y estimular la acción para realizarla. Un líder tendrá que apoyar, facilitar y examinar colectivamente esfuerzos iniciados por otros, dentro y fuera de la misma organización, lo cual demanda dejar el ego de lado para esforzarse en el bien común por encima del beneficio personal.

El líder tiene que poseer cualidades positivas y las herramientas necesarias para la toma de decisiones en el momento oportuno.

1.2.1 Dirección y liderazgo

Es importante conocer los aportes de investigadores es así que Calero (2005) señala que tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la

organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial.

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del rector no un jefe clásico sino un rector líder, un rector que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración; la capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguimiento, el deseo de las personas por seguir a alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no solo responder a esos motivadores, sino también acentuarlos y disminuirlos a través del clima organizacional que se establezcan.

Tabla 1. Características de gestión directiva

JEFE	LIDER
Su privilegio: el mando.	Su privilegio: servir.
Exige al grupo.	Va delante del grupo, actúa.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Busca al culpable del error, castiga.	Corrige, comprende, ayuda, orienta.
Asigna el trabajo.	Trabaja con y como los demás.
Ve como los demás se desempeñan en el trabajo	Enseña cómo debe hacerse el trabajo, asesora.
Masifica, maneja a la gente.	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores.
Ofrece y obtiene compromiso aparente	Consigue compromiso real a través de la motivación
Se orienta con lo posible	Difunde mística, busca excelencia.
Llega a tiempo o tarde	Llega adelantado a todo.
Maltrata, desconfía.	Respeto al personal
Mantiene las decisiones.	Delega.
Intolerante	Tolera
Complica, lo hace difícil	Simplifica.
Arrogante, impositivo	Humilde, generoso.
No siempre es equitativo	Es justo
Difícil de hablar con él.	Disponible, atento.
Habla bien.	Escucha y mira bien.
Frío	Afectuoso, entusiasta.
Actúa por sobre los problemas	Actúa humanamente. Ayuda.
Formal.	Informal hasta donde sea posible.
Guarda secretos, divide al grupo.	Abierto, fortalece al grupo.
Muchas veces se parcializa	Es imparcial.
Busca comodidad y facilismo	Acepta retos: arriesga.

Gobierna con principios legales.	Gobierna con principios morales.
A veces cae en excesos	Es disciplinado
Actúa con prisa o calma	Actúa con oportunidad.
Peca de individualista	Es sociable.
Le interesa más la cantidad	Tiene cultura de calidad.
Es autosuficiente.	Estudia, se capacita.

Fuente: <https://es.slideshare.net/JorgeLopezHernandez/diferencia-entre-lder-y-jefe-51110054>

Elaborado por: (López, 2015)

1.2.2 Dirección en la administración de centros educativos

Una de las materias que toma importancia en la labor educativa es la Administración educativa ya que es la "ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes" (Antonio, 2009); esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal tanto administrativos, docentes, estudiantes, y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con el currículo definido por el organismo superior educativo del país.

La administración nos proporciona los principios y las técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades, o en ámbitos más amplios, como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educacionales.

De ahí la importancia ya que permite alcanzar una direccionalidad a los objetivos planteados por el nivel superior al igual que los que se plantean dentro de la institución que se encuentran en coordinación con los objetivos señalados, por lo general la direccionalidad siempre tiene que ir adaptada a la realidad de cada institución de acuerdo a su contexto, pero sin perder el horizonte señalado por los máximos estamentos.

Hay que tomar en cuenta que dentro de la administración educativa podemos rescatar el Liderazgo transformacional que según (Leithwood, 1999), indica que "el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso", es quien apoya en todo momento, orientando al cambio y así permita tener un horizonte y una meta en común con los integrantes de la comunidad educativa.

Es importante que el líder se preocupe por el personal y pueda proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo, Apoyo instructivo, Monitorizar las actividades de la escuela, Construir relaciones con la comunidad, organizando actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral. (Angelica, 2006)

1.2.3 El aula de clase y el liderazgo

Uno de los líderes que se debe resaltar es el docente en aula, llamado también líder pedagógico; la autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral, por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje es la del líder pedagógico. (Ortiz, 2005).

Por ende, se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente (Ortiz, 2005).

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes (Ortiz, 2005).

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un buen

liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada (Grinberg, 1999). Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

1.2.4 Estrategias para el liderazgo directivo y docente

Para establecer un liderazgo en la educación se puede establecer algunas estrategias educativas como: “establecer direcciones”, “desarrollar personas”, “rediseñar la organización”, y “gestionar la instrucción”. Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo). Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras, las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo de personal tiene una conexión obvia con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes y por último, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes. (Anderson, 2006).

Es evidente que los efectos de las prácticas se influyen mutuamente, y no de una manera discreta. Las acciones dirigidas hacia la capacitación de los docentes, por ejemplo, pueden contribuir a su motivación profesional. Así también, los cambios efectuados en las estructuras organizacionales pueden facilitar una formación continua de los docentes y un mejor manejo de los procesos de enseñanza (Anderson, 2010).

Establecer direcciones

Refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito (Leithwood, 2004)

Desarrollar personas

Esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes (Leithwood, 2004)

Cuando se habla de la mejora escolar, hay que buscar una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo.

Rediseñar la organización

La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores. Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades (Leithwood, 2004).

Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela

La última categoría de prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico.

Así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas. Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar (Leithwood y Beatty, 2007).

Se puede concluir que la importancia de establecer estrategias que permitan mejorar la condiciones para el desenvolvimiento del docente son fundamentales, para el crecimiento y mejoramiento en la calidad educativa de una institución, por lo cual se

observa que la correcta aplicación de dichas estrategias debe ser manejada con mucho tino por la autoridad de la institución, quien debe contar con rasgos de liderazgo bien definido.

De esta manera se reitera la importancia de que las autoridades que dirigen a una institución educativa deben poseer la mayor cantidad de cualidades o característica de un líder. (Leithwood, 2004)

1.3 El liderazgo y la toma de decisiones

1.3.1 Toma de decisiones

En la extensa revisión de estudios que realizan (Leithwood, 2009) incorporando investigaciones que analizan cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identifican que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares. Esto implica que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Leithwood, 2009).

La importancia del liderazgo sería aún mayor en contextos de alta vulnerabilidad. De acuerdo con (Briceño, 2009), los efectos del liderazgo son más evidentes allí donde son más necesarios. En tanto, (Horn, 2010) señala que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyan los resultados académicos de los alumnos.

Dentro de una organización es muy importante la toma de decisiones es así que (Münch Galindo, Galicia, & Jiménez, 2010) establecen que una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones, ya que de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función inherente a los directivos, aunque cabe mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores lo consideran como parte de la etapa de planeación. De forma simultánea, la toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la institución educativa en cuanto a las utilidades, el servicio

y el personal, así como externas, ya que influye en proveedores, padres de familia y sociedad. También posee un efecto multiplicador: Cualquier decisión provoca implicaciones que a su vez origina efectos no solo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno con el que esta se relaciona, tales como los alumnos y el entorno económico. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional, y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno, los costos, las repercusiones y los resultados.

1.3.2 Etapas del proceso de toma de decisiones

El proceso lógico y racional de la toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos:

Definición del problema. La identificación y definición del problema es trascendental, ya que de la adecuada definición del problema depende el planteamiento de alternativas de solución apropiadas.

Determinación y selección de alternativas. Se desarrollan varias opciones o alternativas para resolver el problema aplicando métodos ya sean cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas se eligen la óptima, utilizando criterios de selección de acuerdo con el costo – beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los posibles efectos.

Implantación. Una vez que se ha elegido la alternativa óptima se deberá establecer todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados.

Motivación. En su aceptación más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Para Tuckman y Monetti (2011) el educando en general no solo requiere dominar las competencias pertinentes y el conocimiento adecuado para acometer eficaz y efectivamente una tarea académica, aunque dichas atribuciones resulten muy necesarias, no son suficientes para garantizar el resultado esperado de dicha actividad. En este sentido, tanto los directivos como los educandos deben sentirse motivados para abordar favorablemente las responsabilidades inherentes a su accionar directivo y formativo, más aún cuando los programas educativos se tornan cada vez más rigurosos y donde la calidad del proceso de aprendizaje depende en gran medida de la capacidad autodidacta de quienes tutelan la formación del educando.

Tradicionalmente se ha considerado que la función del Director es motivar al personal para que este sea más productivo. Sin embargo, en la actualidad un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se motive y se autocontrole. Precisamente, la distinción básica consiste en que al líder la gente lo sigue por que les inspira un sentimiento de confianza y compromiso, mientras que el gerente tiene que “empujar” o “motivar” al personal para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que la gente se auto motive (Münch Galindo, Galicia, & Jiménez, 2010).

Por lo anterior, resulta conveniente traer a consideración las teorías de motivación relevantes en el ámbito que nos atañe, con la finalidad de que los directivos de las instituciones educativas que intenten incrementar la productividad y la calidad de su personal comprendan los factores que influyen en la motivación en el trabajo, y así establecer las condiciones necesarias para exista un clima de motivación en los integrantes de la comunidad escolar.

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes corrientes.

Teorías de contenido. Conocidas como teorías de enfoque interno, han sido las de mayor difusión y aceptación, explican la conducta con base en proceso internos de las personas. Esta teoría se centra en la necesidad de las personas y su grado de satisfacción, las condiciones laborales, compartir responsabilidades, delegar autoridad, etc.

1.3.3 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Según Morales (2001), esta jerarquía establece que la naturaleza humana posee cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes.

Básicas:

1. Fisiológicas.- Surgen de la naturaleza física como la necesidad de alimento, reproducción, etc; estas necesidades son satisfechas en la institución mediante sueldos, salarios y prestaciones.

2. Seguridad. - La necesidad de no sentirse amenazado en su estabilidad física y emocional. La institución proporciona seguridad mediante contratos indefinidos de trabajo y medidas de higiene y seguridad organizacional.
3. Pertenencia o afiliación.- Los deseos de relaciones afectivas con los demás; un clima organizacional adecuado en el que la comunidad proporcione a sus integrantes afecta y pertenencia. Las necesidades de afiliación se satisfacen mediante la creación de equipos de trabajo, las convivencias y prestaciones que fomenten el sentido de pertenencia a la organización.
4. Reconocimiento o estima.- La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de logro, competencia y la necesidad de aprobación y reconocimiento que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención. La institución educativa puede lograrlo mediante sistemas de recompensas estímulos y planes de carrera.

De crecimiento:

5. Auto realización personal.- El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad. Una persona auto realizada es altamente productiva. Esta necesidad implica que el personal encuentre un sentido de vida en su trabajo.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en el que se han descrito; de esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas la de seguridad se activa, y así sucesivamente. Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento.

1.3.4 Teoría de motivación e higiene de Herzberg

Herzberg (1959) postula que los factores que interviene en la motivación y conducta en el trabajo son:

- a. Factores de higiene o mantenimiento.- Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución educativa, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- b. Motivadores como su nombre lo indica, promueve la motivación, incluye realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Importante resaltar los factores o condiciones que señala Frederick Herzberg, ya que nos permite identificar la predisposición que puede mantener el maestro dentro de la institución, al encontrarse en un ambiente conocido como higiene o mantenimiento, o bajo la influencia del factor motivador.

Se debe señalar que estos factores o ambientes dentro de la institución son desarrollados por la gestión administrativa que genera el líder de la escuela, convirtiéndose en el responsable del factor de motivación que se desarrolle en los maestros, de acuerdo a las condiciones que se dispongan.

Otros factores de motivación

Diversos autores establecen que, para motivar al personal, es necesario considerar ciertos factores tales como:

1. Espíritu de equipo.- Al sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
2. Identificación con los objetivos de la organización.- Al coordinar los intereses de grupo con los individuales.
3. Administración por participación.- Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente al grupo de trabajo, mediante su participación activa en las decisiones.
4. Relaciones humanas adecuadas.- Implantar sistemas adecuados de comunicación y relaciones laborales.
5. Eliminar prácticas no motivadoras.- Para motivar al personal es necesario eliminar prácticas tales como: Control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos y cambios súbitos.

Como se ha señalado un factor principal para un buen desempeño de los docentes es la motivación, es por ello que el conocer factores que permitan desarrollarla, brindará al líder cualidades para el manejo de la institución. Una persona motivada da mucho más de sí en su labor diaria, y una persona motivada permanentemente llega al empoderamiento en todo su esplendor de su accionar.

CAPÍTULO 2
METODOLOGÍA

2.1 Contexto

El proyecto de investigación, se desarrolló en la Escuela de Educación Básica “3 de diciembre”, que fue creada el 15 de septiembre de 1940, la misma que se ubica en el sistema de educación Fiscal. Estadísticamente el número de docentes es de 28 profesores, y la población estudiantil actual es de 556 alumnos, provenientes de diferentes parroquias del cantón Paltas.

La institución cuenta con una visión la cual versa de la siguiente forma:

Al 2022 la Escuela de Educación Básica “3 de diciembre”, será una institución pública con reconocimiento local, nacional e internacional, que brinde servicios educativos de calidad y calidez, orientados a la construcción de un proyecto de vida para niños, niñas y adolescentes, en un ambiente de aprendizaje comprometido con la excelencia, innovación y técnicas que potencien el uso de la ciencia y la tecnología.

Al conocer la visión de la institución se puede tener como referente las cualidades que debe poseer el líder, quien buscará alcanzar la excelencia académica, para lograr el reconocimiento local y nacional. Es claro reconocer que el líder educativo generará oportunidades de igualdad y motivación dentro de la institución con la finalidad que los docentes fomenten calidad educativa.

La misión de la institución que señala que: La Escuela de Educación Básica “3 de diciembre”, forma estudiantes con amplia conciencia social y humanista, además de ser críticos, reflexivos, participativos y competitivos, apoyándose en los estándares de calidad del sistema educativo moderno practicando valores con enfoque de interculturalidad, sustentabilidad y equidad de género para el Buen Vivir.

Es importante señalar que para apropiarse de forma correcta la misión planteada por la institución se precisa atender al trabajo en equipo como elemento relevante que mantenga una organización de la institución sin tener que imponerla, generar un ambiente apropiado, con la finalidad de alcanzar los estándares de calidad educativa de forma colaborativa.

Como estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, solicito su valioso apoyo en contestar una serie de preguntas que proporcionaran información valiosa para una investigación, con el objetivo de identificar las percepciones referentes al ejercicio del liderazgo educativo y su incidencia en la labor docente. Agradezco de antemano su tiempo y disponibilidad para proporcionar la información requerida.

Indicaciones: Lea detenidamente cada ítem y luego proceda a señalar con una "x" en el casillero la alternativa que considere más adecuada según sea su caso.

1. Percepción del docente sobre el desempeño directivo	
a.- La directora organiza y asigna las actividades en reunión general cada quimestre.	
b.- La directora organiza las actividades en reunión por coordinadores de área cada quimestre.	
c.- La directora organiza las actividades en reunión general y por grupos de trabajo cada quimestre.	
d.- La directora organiza las actividades individualmente cada quimestre.	
e.- No contesta	

2. Percepciones sobre las funciones del docente	
a.- Se conoce claramente las actividades de tiene que hacer cada uno de los integrantes de la institución, y estas se encuentran en una normativa.	
b.- No se sabe claramente las actividades de tiene que hacer cada uno de los integrantes de la institución, ya que no se encuentran en una normativa.	

3. Percepciones respecto a relaciones interpersonales	
a.- Existe un respeto y consenso con todas las autoridades en la toma de decisiones.	
b.- No existe un respeto y consenso con todas las autoridades en la toma de decisiones.	
c. El directivo brinda la confianza y trata por igual a todos los docentes de la institución	
d. El directivo no brinda la confianza y existe preferencias en el trato entre los docentes de la institución	

4. Percepciones respecto a la promoción del liderazgo educativo			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA

a. Se promueve la excelencia académica			
b. Se promueve el desarrollo profesional de los docentes			
c. Se promueve la capacitación continua de los docente			
d. Se promueve el trabajo por equipo			
e. Se promueve la vivencia de valores institucionales y profesionales			
f. Se brinda estímulos de cualquier índole a los docentes por el desarrollo efectivo en sus labores educativas			
g. No se brinda estímulos de cualquier índole a los docentes por el desarrollo efectivo en sus labores educativas			

5. Percepciones respecto al proceso de control y evaluación			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a. Se utiliza la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar.			
b. Existe autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para mejorar las debilidades de los docentes.			
c. Cree que existen ambientes cordiales de trabajo.			

Gracias por su colaboración.

2.2 Participantes

La investigación se desarrolló con la participación de los docentes de la Escuela de Educación Básica 3 de Diciembre, en la que se consideró al cuerpo directivo, el cual es responsable del proceso de planificación, en donde se plantean los objetivos estratégicos, se definen las acciones a ejecutar, los procesos de seguimiento, evaluación y el planteamiento de mejoras, esta población se incluye en la siguiente tabla:

Tabla 2: Población participante en el proceso de investigación sobre liderazgo

PERSONAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Directora	1	3,6
Subdirector	1	3.6
Inspectora	1	3,6
Docentes	25	89
TOTAL	28	100

Fuente: Libros de registro de la Dirección de la Escuela 3 de Diciembre.

Elaboración: (Yunga, 2017)

Realizando la descripción de la población tenemos que en la institución laboran 28 docentes, de los cuales el 68% son profesionales mujeres y el 32 % son varones. En cuanto a la edad se observa que el promedio es de 44 años, comprendidos entre 32 y 68 años de edad.

La población de acuerdo a la edad y rol de desempeño se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla 3: Población participante distribuida por años de edad.

ROL DEL PERSONAL	EDAD	Frecuencia	PORCENTAJE
DIRECTORA	42 años	1	3.5 %
SUBDIRECTORA	41 años	1	3.5 %
INSPECTOR	58 años	1	3.5 %
Docentes	32 años	2	7.1 %
Docente	34 años	1	3.5 %
Docentes	36 años	2	7.1 %
Docentes	37 años	3	11 %
Docente	38 años	1	3.5
Docentes	39 años	3	11%
Docentes	48 años	2	7.1 %
Docente	49 años	1	3.5 %
Docente	50 años	1	3.5 %
Docentes	55 años	3	11 %
Docentes	58 años	2	7.1 %
Docentes	59 años	2	7.1 %
Docentes	63 años	2	7 %
TOTAL		28	100 %

Fuente: Libros de registro de la Dirección de la Escuela 3 de Diciembre.

Elaboración: (Yunga, 2017)

Con respecto a la experiencia docente dentro de la institución se puede rescatar que existen profesionales con varios años de servicio al magisterio, así se tiene

profesionales con un mínimo de tres años y un máximo de 28 años de ejercicio profesional, estos datos se incluyen en la tabla 4:

Tabla 4: Población participante distribuida por años de experiencia.

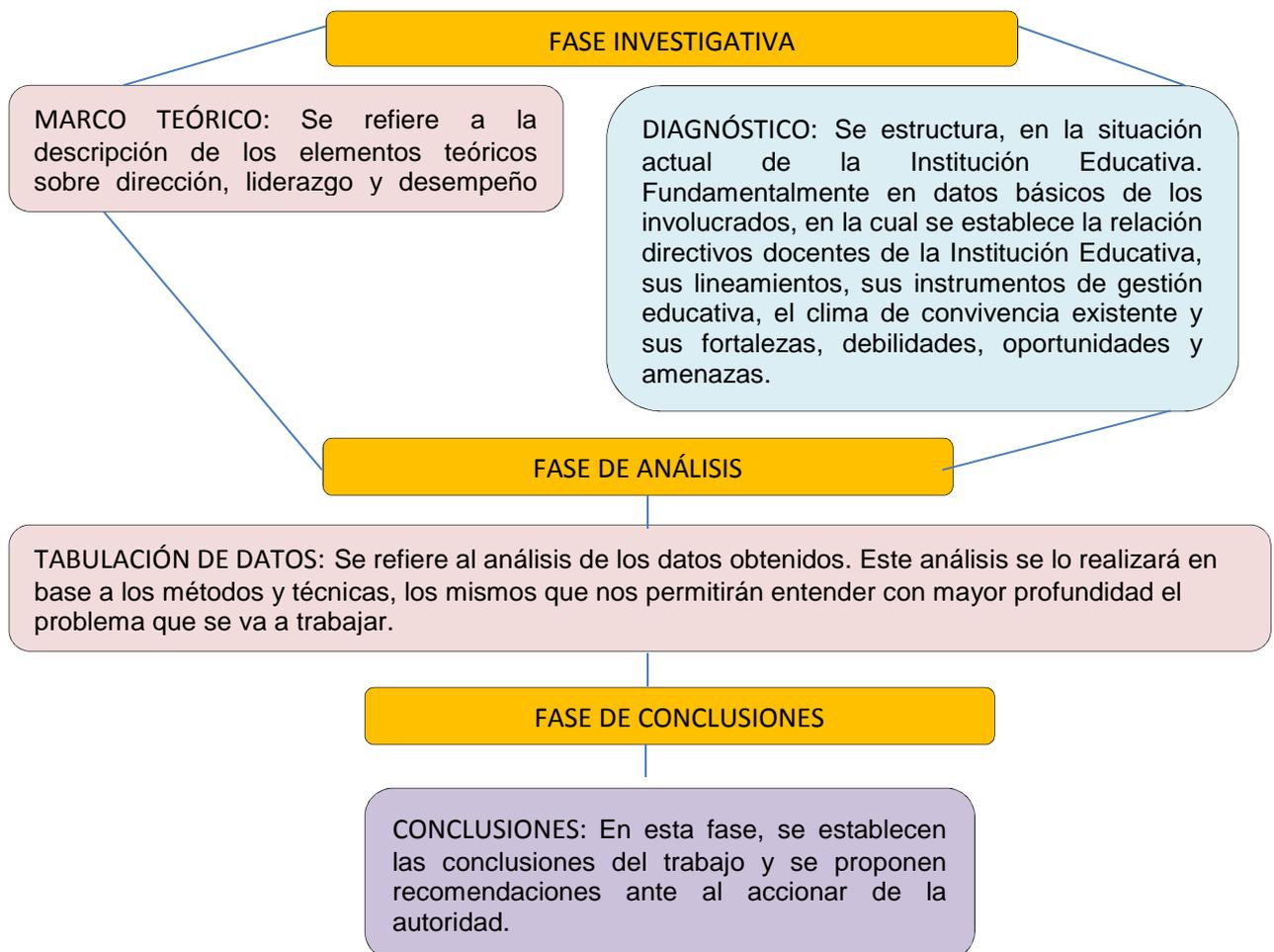
PERSONAL	Tiempo de experiencia laboral	Frecuencia	PORCENTAJE
DIRECTORA	15 años	1	3.5 %
SUBDIRECTORA	18 años	1	3.5 %
INSPECTOR	16 años	1	3.5 %
Docentes	3 años	4	14 %
Docentes	5 años	2	7.3 %
Docente	7 años	1	3.5 %
Docente	9 años	1	3.5 %
Docente	10 años	1	3.5 %
Docente	11 años	1	3.5 %
Docente	12 años	1	3.5 %
Docente	13 años	1	3.5 %
Docentes	15 años	5	18 %
Docentes	22 años	2	7.3 %
Docentes	28 años	2	7.3 %
Docente	34 años	1	3.5 %
Docentes	39 años	2	7.3 %
Docente	41 años	1	3.5 %
		28	99.8 %

Fuente: Libros de registro de la Dirección de la Escuela 3 de Diciembre.

Elaboración: (Yunga, 2017)

2.3 Métodos y técnicas

En lo que se refiere a la metodología utilizada en el proceso de investigación, se utilizó el método instructivo taxonómico, el mismo que tiene como estructura la recopilación de conocimientos, la comprensión de los mismos, su aplicación, su evaluación y su retroalimentación. Este proceso sistémico no se trata de una secuencia de pasos para llegar a un resultado, sino de un cumplimiento de metas que se retroalimentan para alcanzar un objetivo determinado, se enfoca hacia la investigación acción.



Además se utilizaron los siguientes métodos:

Método estadístico: El fundamento de este método lo constituye la aplicación y el desarrollo de las ideas de la teoría de las probabilidades como una de las disciplinas matemáticas más importantes.

Exploratorio - descriptivo: El mismo que permitió entender y caracterizar la realidad sobre la gestión, el liderazgo dentro de la Escuela de Educación Básica 3 de diciembre. Ayudó a conocer a mayor profundidad el problema de estudio y el planteamiento de soluciones reales.

Analítico - Sintético: Este método nos permitió ver la totalidad del problema y sus partes que lo conforman, es decir tener una visión de lo general a lo particular y viceversa. Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarla en forma individual y luego en forma holística e integral.

Como se mencionó anteriormente, la investigación es de tipo descriptivo, por medio del cumplimiento de metas dentro de un proceso sistémico. Las etapas realizadas fueron: indagación bibliográfica para el desarrollo del marco teórico que conlleve a dar fundamento al estudio realizado, posterior a ello, el diagnóstico de la situación actual de la Unidad Educativa respecto a liderazgo educativo. Se continuó con el análisis del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones; cada una de las etapas se estructuró, en tareas a cumplir, métodos y técnicas, y resultados parciales.

Para la obtención de la información teórica se utilizó las técnicas de lectura, y para consolidar la información se utilizó las técnicas de fichaje y organizadores gráficos.

En esta investigación se aplicó una metodología mixta dada la premisa de que “el uso de los enfoques cuantitativo y cualitativo en combinación provee una mejor comprensión de los problemas de investigación que un solo enfoque” Creswell y Plano Clark (2011, p. 5) citado por Valenzuela y Flores (2011), por ello, se utilizó para la recolección de información la técnica de la encuesta, misma que se destinó a todos los informantes calificados.

Paralelo a lo expuesto, se empleó la **observación** dado que el investigador labora en la institución de educación bajo estudio. Esta técnica está orientada a contar con información que posibilite contrastar y fortalecer la interpretación de los datos obtenidos en la encuesta.

2.4 Recursos

Se empleó recursos humanos, investigador, equipo directivo conformado por 3 profesionales de la educación, así como el equipo docente conformado por 25 profesionales de la educación.

Así también, como no puede ser de otra manera se necesitó de los recursos económicos para material de escritorio, fotocopias, tinta, transporte, internet; los mismo que en su totalidad fueron asumidos por el investigador.

Detallar:

Recursos humanos, Institucionales, materiales, Económicos.

CAPÍTULO 3
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Con la información obtenida a partir de la encuesta, se procedió a la organización de la información para tener una mejor interpretación que posibilite ir brindando respuesta, que sustentada en la revisión bibliográfica conlleve a dar cobertura a los objetivos planteados en el estudio.

En la tabla siguiente se detalla la información referente a la organización de los equipos de trabajo en la Escuela de Educación Básica 3 de Diciembre.

Tabla 5: Forma de organización de la Escuela 3 de Diciembre

Aspectos que se toma en cuenta	f	%
a.- La directora organiza y asigna las actividades en reunión general cada quimestre.	28	100
b.- La directora organiza las actividades en reunión por coordinadores de área cada quimestre.		
c.- La directora organiza las actividades en reunión general y por grupos de trabajo cada quimestre.		
d.- La directora organiza las actividades individualmente cada quimestre.		
e.- No contesta	28	100

Fuente: docentes de E.E.B. 3 de Diciembre

Elaboración: (Yunga, 2017)

Al realizar el análisis de la información obtenida en la encuesta sobre cómo se organiza la directora en las actividades académicas de la institución, se pudo determinar que el 100 por ciento señala que existe un esquema determinado para la realización de las funciones que deben realizar los docentes, el cual se lo socializa en reunión de asamblea general cada inicio de quimestre.

El director recibe un informe de las actividades realizadas al culminar el quimestre, el espacio de tiempo en que recibe los informes no es muy conveniente, ya que uno de los factores que permite alcanzar el rendimiento docente, es el mantener un seguimiento constante de las actividades. Por lo expuesto se puede inferir que el directivo mantiene un estilo de liderazgo permisivo el cual es contraproducente para un ejercicio del buen liderazgo lo cual se corrobora por lo expuesto por Collao (1997) cuando señala que brindar a los docentes un alto grado de independencia al realizar las actividades encomendadas puede generar dificultades ya que al no existir una dirección constante y un monitoreo se genera un desorden e ineficacia.

Resulta importante que el líder mantenga un seguimiento a las acciones de los integrantes de la comunidad educativa con el objetivo de guiar las mismas, caso contrario se corre el riesgo de que al brindar la libertad de ejecución de las directrices designadas al inicio de año y luego solo solicitar un informe final, evidencia que el líder

de la institución investigada maneja un estilo permisivo que como lo hemos dicho no resulta ser el más adecuado.

En relación a las actividades de los integrantes de la comunidad educativa de la institución y al manual de normas, a continuación se expone las percepciones emitidas por los docentes.

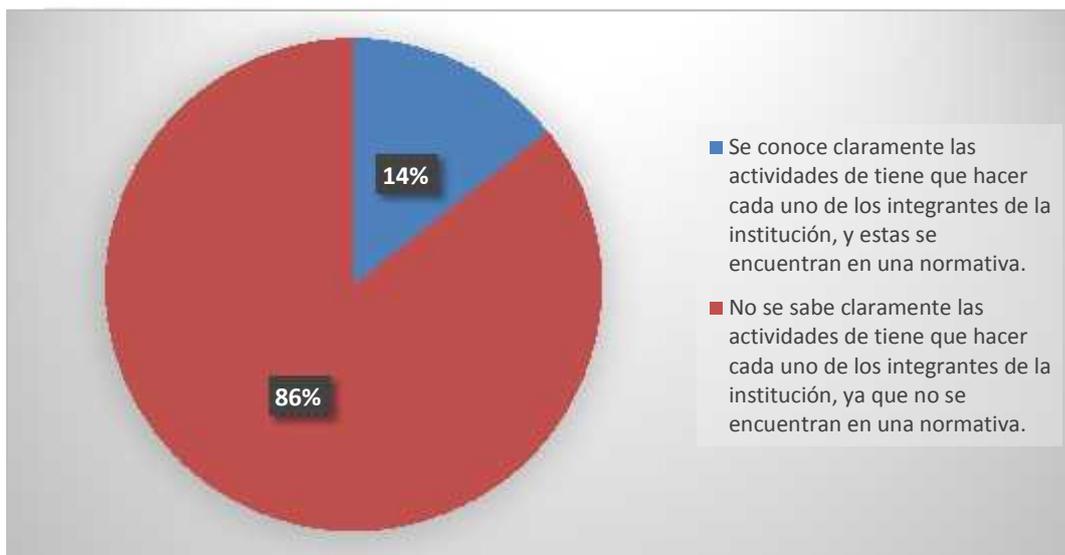


Gráfico 1. Funciones del docente
Fuente: docentes de E.E.B. 3 de Diciembre
Elaborado por: (Yunga, 2017)

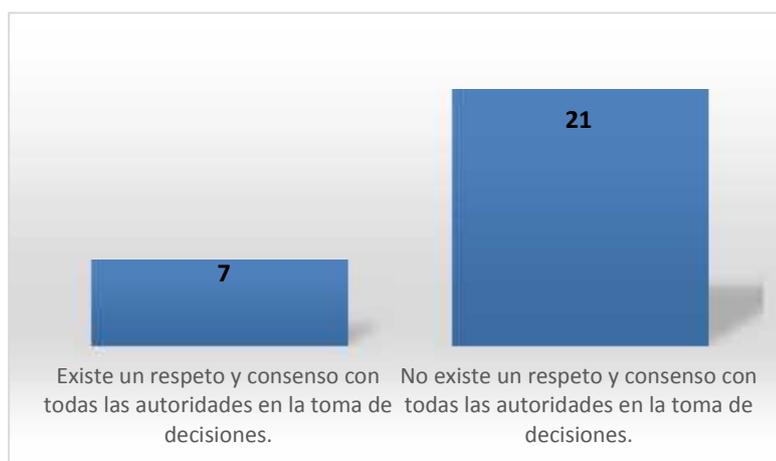
Como resultado de la pregunta aplicada a los docentes, se constata que el 86 % de docentes indican no conocer de la existencia de un manual de procedimientos que permita una organización de la institución, en específico respecto a la claridad de las competencias de las comisiones asignadas para desarrollar dentro de la institución, lo cual presenta una gran limitante para el buen desempeño de los docentes.

Al no existir un manual de procedimientos que dirija la institución, recae directamente la responsabilidad directa en el responsable de la organización administrativa de la institución, lo cual es propio del liderazgo educativo lo que resulta coherente con lo expresado por Antonio (2009) quien manifiesta que un líder, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas.

Bajo esta consideración, el mantener un tipo de liderazgo permisivo, confiando en la madurez de los administrativos y docentes para que se comprometan a realizar las actividades de manera responsable, representa un riesgo para la calidad del servicio brindado, por ende no se evidencia las cualidades de un líder tal como lo señala Calero

(2005) quien al contrastar un liderazgo con una jefatura señala las características que el primer de ello debe poseer, tales como: corregir, comprender, ayudar, orientar, trabajar con los demás y asesorar.

Al no cumplirse con las cualidades antes descritas se tiende a no brindar seguridad dentro de los subordinados, existiendo así un ambiente de desorden. En este apartado resulta pertinente traer a colación un aspecto importante en toda organización tal como lo es el clima de respeto y consenso para una correcta toma de decisiones. Dichos elementos se ilustran en gráfica que se presenta a continuación.



Gráfica 2. Liderazgo y relaciones interpersonales
Fuente: Docentes de E.E.B. 3 de Diciembre
Elaborado por: (Yunga, 2017)

Al referirnos a la pregunta sobre el clima de respeto y conceso en la toma de decisiones, se ha obtenido como resultado que 21 docentes, que representan el 75% del total, indican que en muchos aspectos del accionar educativo no se toma en cuenta la opinión del docente, lo cual conlleva a una interpretación de que el líder mantiene en ocasiones un tipo de liderazgo autocrático, lo cual no es favorable para el clima laboral favorable donde se precisa una adecuada relación entre directivos y docentes, en este orden de ideas, Collao (1997) describe al liderazgo autocrático como aquel donde el líder ordena sin consulta previa esperando solamente el cumplimiento, situación que propicia un ambiente de desconfianza, miedo o pasividad en el equipo de docentes de la institución. Al constatar la presencia de este tipo de liderazgo en la unidad educativa bajo estudio se precisa trabajar en la adopción de características de un líder, tal como señala Calero (2005) quien manifiesta que el líder es quien inspira confianza, escucha, mira bien, es abierto e imparcial.

El desarrollo efectivo de una organización educativa, debe también enfocarse hacia la motivación, la misma que constituye en un elemento clave para el liderazgo. La

motivación es el factor primordial en el desarrollo de la organización ya que permite a los integrantes hacer sus labores cotidianas, más prósperas y efectivas. A continuación se expone las percepciones emitidas por los docentes consultados.

Tabla 6: Motivación en el liderazgo.

Aspectos que se toma en cuenta	F	%
Se brinda estímulos de cualquier índole a los docentes por el desarrollo efectivo en sus labores educativas.		
No se brinda estímulos de cualquier índole a los docentes por el desarrollo efectivo en sus labores educativas.	28	100%
TOTAL	28	100%

Fuente: Docentes de E.E.B. 3 de Diciembre
Elaboración: (Yunga, 2017)

Cuando analizamos la pregunta en la cual se refiere a la motivación dentro del liderazgo se pudo conocer que en su totalidad los encuestados manifestaron que dentro de la institución no se brindan estímulos cuando existen desempeños sobre salientes de los docentes dentro de su labor.

Anderson (2010) manifiesta la importancia de generar un ambiente de motivación al personal que labora en la institución desarrolla un vínculo directo con la calidad de trabajo que se brindará, a lo mencionado Tapia (2007) agrega que entre las principales adversidades que continuamente se hace alusión en el ámbito educativo, incluso como limitante de la calidad total, es la falta de motivación en los educandos, evidenciada en diversos comportamientos que no permiten un progreso armónico y sustancial en el aprovechamiento académico y personal de los mismos. Tal proceder conlleva a disminuir las posibilidades para la adquisición de nuevas competencias, y en el peor de los casos, disminuir la calidad de aquellas que ya forman parte del bagaje técnico y cultural de los educadores.

La cualidad esencial del líder, tal como lo expresan (Münch Galindo, Galicia, & Jiménez, 2010) establece las condiciones para que la gente se auto motive, de forma sinérgica la práctica de valores humanos potencia el accionar de un proceso formativo.

Tabla 7: Valores y liderazgo

Aspectos que se toma en cuenta	F	%
El directivo brinda la confianza y trata por igual a todos los docentes de la institución	4	14.28
El directivo no brinda la confianza y existe preferencias en el trato entre los docentes de la institución	24	85.72
TOTAL	28	100

Fuente: Docentes de E.E.B. 3 de Diciembre
Elaboración: (Yunga, 2017)

Al realizar una interpretación de la pregunta que trata sobre si el directivo brinda la confianza y existe un trato por igual entre todos los miembros de la institución existe un gran margen del 85% de los docentes que opinan que no existe un trato equitativo por lo que no genera un ambiente de confianza entre los docentes y los directivos.

Calero (2005) describe que dentro de las cualidades de un líder educacional esta la imparcialidad que es fundamental para mantener un clima de armonía dentro del personal que labora. El mantener una buena relación con los subalternos permitirá que ellos creen una confianza a su directivo y puedan expresar con libertad las necesidades que se presentan con la finalidad de realizar su trabajo con mayor eficiencia y obtener el mejor desempeño.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el directivo que lidera la institución no posee la característica de equidad en el desarrollo de sus actividades administrativas, siendo esto un aspecto negativo en la institución.

El liderazgo enfocado hacia una administración que conlleve a unos procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos en la Educación Básica, se incluyen en la gráfica siguiente:

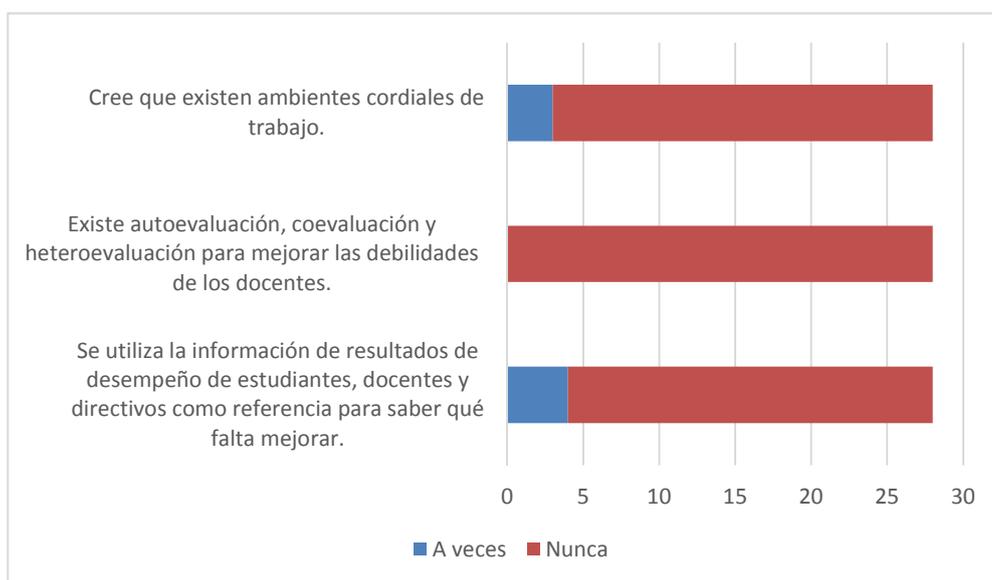


Gráfico 3. Promoción del liderazgo educativo
 Fuente: Docentes de escuela de Educación Básica 3 de Diciembre
 Elaborado por: (Yunga, 2017)

Al analizar el ámbito de administración y liderazgo educativo se puede constatar que existe poco interés por parte de los directivos por mejorar el nivel de los docentes para alcanzar una excelencia educativa ya que en el cuadro se puede observar que en su gran mayoría respuestas negativas respecto de la gestión.

Cuando se habla de desempeño docente se puede señalar que una de las necesidades de los docentes para poder rendir óptimamente es mantenerse con los conocimientos y estrategias actualizadas y eso solo le brinda la capacitación continua, Anderson (2010) nos explica que una de las prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la capacitación en la escuela. el no desarrollar proyectos de capacitación entre los docentes desencadena una práctico contraproducente en la calidad educativa de la institución.

El liderazgo tiene un amplio campo de acción educativa, donde la realización personal y profesional resulta relevante para mejorar el desempeño y progreso de la Escuela de Educación Básica, algunos de estos elementos se expresan en la siguiente gráfica.



Gráfica 4. Control y evaluación
Fuente: Docentes de E.E.B. 3 de Diciembre
Elaborado por: (Yunga, 2017)

Al observar los datos brindados de acuerdo a la encuesta podemos señalar que la percepción de los docentes es desfavorable cuando se refiere al proceso de evaluación de los docentes, ya que los resultados no son tomados para mejorar las situación laboral, de igual manera se constata la inexistencia de diferentes tipos de evaluación para reconocer las falencias de los docentes y con ello, la oportunidad de cambio.

Leithwood et al (2006) señala que uno de los aspectos fundamentales para una buena dirección es la toma de decisiones, la motivación y la comunicación factores que permiten al líder desarrollar correctamente, pero se ha podido evidenciar que no existe la correcta toma de decisiones, una motivación adecuada y sobre todo falta comunicación entre los directivos y docentes de la institución.

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que adicional a lo señalado en la biografía respecto a la definición de un líder, se precisa poner especial énfasis en que dicha labor comporta un compromiso y responsabilidad para la promoción integral de las personas, por ello, un líder educativo efectivo dirige con valores sólidos y principios morales establecidos, lo cual permite influir favorablemente en el personal que actúa bajo su tutela.
- Los sistemas educativos deben promover estrategias viables como el fortalecimiento de los modelos curriculares, orientaciones metodológicas para la enseñanza y el aprendizaje en los docentes, indicadores de evaluación; los mismos que posibiliten articular las demandas de la sociedad con las expectativas del educando y su familia, por ello, se precisa de una formación continua en liderazgo educativo que se explicita en un proceso educativo de calidad y calidez, donde antes que cumplir con indicadores de eficacia y eficiencia operativa, se generen directrices que propicien el desarrollo de la personalidad de los actores directos del proceso formativo.
- Se concluye que toda institución educativa debe enfocarse en la promoción y desarrollo de la competencia directiva, lo cual lleva consigo la práctica de comportamientos y actitudes laborales positivas tales como el compromiso ético social, la orientación a la enseñanza de calidad y calidez, disposición autodidacta y capacidad de resolución de conflictos, principalmente.
- Luego del análisis y resultados obtenidos se puede mencionar que la relación existente entre la gestión de los directivos de la institución y la planta docente no permite crear un ambiente propicio para el correcto desempeño laboral en la Escuela de Educación Básica “3 de diciembre”.
- Se determina que las autoridades de la institución dirigen mediante un estilo de liderazgo permisivo, autocrático y liberal que restringen considerablemente el buen desempeño de las personas bajo su tutela.
- Se evidencia la falta de motivación extrínseca al no poseer un sistema de incentivos a los docentes o integrantes de la institución, lo que ahonda en un ambiente de inconformidad ante los procesos de la institución.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar un diagnóstico situacional integral en la EEB 3 de Diciembre con la finalidad de determinar las falencias estructurales del sistema, y a partir de ello, proponer actividades concretas encaminadas a mejorar el clima laboral.
- Se recomienda desarrollar un plan de formación continua para el personal directivo y docentes, que implique el abordaje de temáticas relacionadas a la gestión y liderazgo educativo, con ello, clarificar la visión respecto a la razón de ser del acto educativo.
- Se precisa la generación de espacios lúdicos encaminados a propiciar encuentros experienciales entre directivos y docentes, aportando así a la promoción de una relación horizontal marcada por el diálogo y compromisos.
- Reconocer por medio de un proyecto de incentivos a los docentes que se destacan en los diversos ámbitos académicos.
- Promocionar un proyecto de vivencia de valores entre todos los miembros de la comunidad educativa, donde se implique la planta docente y directiva de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, S. (2010). Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

Angelica, S. M. (2006). El liderazgo Transformacional. Unirevista vol 1.

Arroyo, J. (2009). Gestión Directiva del Currículo. *Actualidades Investigativas en Educación*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058021>

Bedoya, P. (2015 24 de septiembre) Administración educativa. Slideshare.net. Recuperado de <https://es.slideshare.net/pabe2211/porfirio-antonio-bedoyaespinosacuadroactividad12>

Briceño, U. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *REICE*. 5 (5), 149 – 156.

Cuevas, M., Díaz, F., e Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista Profesorado*. 122 (3), pp. 1 – 20. Disponible en <https://www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf>

Collao, (1997) Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de ventanilla. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1185/1/2012_Idone_Estilos%20de%20liderazgo%20del%20director%20seg%C3%BAAn%20percepci%C3%B3n%20docente%20y%20autoevaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20Ventanilla.pdf

Ezaquiel, A.-E. (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires.

Gallego, D., y Alonso, C. (2012). *Revista Electrónica de Socioeconomía, Estadística e Informática (RESEI)*, 1 (1). Disponible en http://www.cm.colpos.mx/revistaisei/numeros/RESEI_N1V1_020.pdf

- Horn, A. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar. Recuperado el 22 de 09 de 2017, de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>
- Lourdes, M. (2010). Administración de Instituciones Educativas. Mexico: MILLER.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning. Review of research*. U. Minnesota, U. Toronto, Commissioned by the Wallace Foundation, NY.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda: Directions for research on educational leadership* (pp. 22-47). New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Research Report 800.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Lima: MINEDU.
- Leliwa, S., & Scangarello, I. (2011). *Psicología y Educación*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Morales, M. (19 de agosto de 2001). APSIQUE. Recuperado el agosto de 2017, de <http://www.apsique.cl/wiki/PersMasnh#SCRL5>
- Mavilo, C. (2006). Gestión Educativa. Lima: Abul.
- Münch Galindo, L., Galicia, E., & Jiménez, S. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. Mexico: TRILLAS.
- Murillo Torrecilla, F. J. (4 de 2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo. Recuperado el 23 de 09 de 2017, de Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en línea]: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Oscar, C. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Grafica Educativa.

Tapia, J. (2007). Evaluación de la motivación en entornos educativos. Facultad de filosofía. Universidad Autónoma de Madrid.

Tuckman, B y Monetti, D. (2011). *Psicología educativa*. Querétaro, México: Cengage Learning.

Valenzuela, J. & Flores F. (2012). *Fundamentos de Investigación Educativa*. Volumen 1 y 2. Editorial Digital ITESM. México.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento – encuesta

Como estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, solicito su valioso apoyo en contestar una serie de preguntas que proporcionaran información valiosa para una investigación, con el objetivo de identificar las percepciones referentes al ejercicio del liderazgo educativo y su incidencia en la labor docente. Agradezco de antemano su tiempo y disponibilidad para proporcionar la información requerida.

Indicaciones: Lea detenidamente cada ítem y luego proceda a señalar con una "x" en el casillero la alternativa que considere más adecuada según sea su caso.

1. Percepción del docente sobre el desempeño directivo	
a.- La directora organiza y asigna las actividades en reunión general cada quimestre.	
b.- La directora organiza las actividades en reunión por coordinadores de área cada quimestre.	
c.- La directora organiza las actividades en reunión general y por grupos de trabajo cada quimestre.	
d.- La directora organiza las actividades individualmente cada quimestre.	
e.- No contesta	

2. Percepciones sobre las funciones del docente	
a.- Se conoce claramente las actividades de tiene que hacer cada uno de los integrantes de la institución, y estas se encuentran en una normativa.	
b.- No se sabe claramente las actividades de tiene que hacer cada uno de los integrantes de la institución, ya que no se encuentran en una normativa.	

3. Percepciones respecto a relaciones interpersonales	
a.- Existe un respeto y consenso con todas las autoridades en la toma de decisiones.	
b.- No existe un respeto y consenso con todas las autoridades en la toma de decisiones.	
c. El directivo brinda la confianza y trata por igual a todos los docentes de la institución	
d. El directivo no brinda la confianza y existe preferencias en el trato entre los docentes de la institución	

4. Percepciones respecto a la promoción del liderazgo educativo			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a. Se promueve la excelencia académica			
b. Se promueve el desarrollo profesional de los docentes			
c. Se promueve la capacitación continua de los docente			
d. Se promueve el trabajo por equipo			
e. Se promueve la vivencia de valores institucionales y profesionales			
f. Se brinda estímulos de cualquier índole a los docentes por el desarrollo efectivo en sus labores educativas			
g. No se brinda estímulos de cualquier índole a los docentes por el desarrollo efectivo en sus labores educativas			

5. Percepciones respecto al proceso de control y evaluación			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a. Se utiliza la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar.			
b. Existe autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para mejorar las debilidades de los docentes.			
c. Cree que existen ambientes cordiales de trabajo.			

Gracias por su colaboración.

Anexo B. Fotografías del trabajo de campo

Foto 1. Escuela “3 de Diciembre”



Foto 2. Escuela “3 de Diciembre” – bloque B



Foto 3. Levantamiento de información - encuesta

