



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**Incidencia del liderazgo directivo y docente en la calidad educativa de un
Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja, periodo 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Guamán Bastidas, María Armanda

DIRECTORA: Franco León, Leonor del Carmen, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2018



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, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Leonor del Carmen Franco León

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Incidencia del liderazgo directivo y docente en la calidad educativa de un Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja, periodo 2017, realizado por Guamán Bastidas María Armanda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero 2018

Mgs. Leonor del Carmen Franco León,

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Guamán Bastidas, María Armanda declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Incidencia del liderazgo directivo y docente en la calidad educativa de un Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja, periodo 2017, de la Titulación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo la Mgs. Leonor del Carmen Franco León directora del presente trabajo; 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”

Loja, febrero 2018

Guamán Bastidas María Armanda

C.I.:1102916341

DEDICATORIA

A mi esposo e hijas: Edwin Román, Odalis Alí y Renata Abigail, que con su apoyo me dieron la fortaleza de cumplir esta meta, sufriendo mis ausencias y prestándome su comprensión en todo tiempo; a mi hermano Franco Guamán Bastidas, quien ha sido un ejemplo y un pilar fundamental de superación.

María Armanda Guamán Bastidas

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a mi Padre Celestial, quien ha permanecido junto a mí en este arduo proceso, me dio la voluntad y la fuerza necesaria para continuar esforzándome, a él que es el autor de mi vida.

Además, expreso mi más sincero e imperecedero agradecimiento al personal docente y administrativo del programa de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, por la oportunidad brindada para el mejoramiento y capacitación profesional.

María Armanda Guamán Bastidas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I:	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. La Calidad Educativa en el siglo XXI	6
1.1.1. Concepciones.....	6
1.1.2. Aspectos que determinan la calidad en una institución educativa.....	8
1.1.3. Calidad en los Institutos Tecnológicos Superiores.....	9
1.2. El Liderazgo.....	10
1.2.1. Estilos de liderazgo.....	11
1.2.2. Liderazgo educativo.....	15
1.2.3. Liderazgo directivo.....	18
1.2.4. Liderazgo docente.....	22
CAPITULO II:	26
DISEÑO METODOLÓGICO	26
2.1. Objetivos específicos.....	27
2.2. Diseño metodológico	27
2.2.1. Contexto.....	27
2.2.2. Diseño de investigación.....	28
2.2.3. Participantes.....	28
2.2.3.1. Población.....	28
2.2.2.1. Muestra.....	28
2.2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	29
2.2.4.1. Métodos.....	29
2.2.4.2. Técnicas.....	29
2.2.4.3. Instrumentos.....	30
2.2.5. Procedimiento.....	30
2.2.6. Recursos.....	31
2.2.6.1. Humanos:.....	31
2.2.6.2. Técnicos:.....	31
2.2.6.3. Económicos:.....	31

CAPÍTULO III:	32
RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	32
3.1. Análisis de resultados obtenidos de la entrevista a directivos para determinar la vinculación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente	33
3.2. Análisis de resultados obtenidos de la encuesta dirigida a docentes para determinar la percepción de los docentes frente al liderazgo directivo.....	36
3.3. Análisis de resultados obtenidos de la encuesta dirigida a docentes para establecer el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad	38
3.4. Análisis de resultados obtenidos de la encuesta dirigida a estudiantes para establecer el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad.....	41
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	49

RESUMEN

El liderazgo educativo constituye un aspecto esencial en la calidad de las Instituciones Educativas, donde los actores principales deben desplegar un liderazgo que permita propiciar una formación eficiente. Por tal razón, la presente investigación se planteó como objetivo analizar el liderazgo directivo y docente y su incidencia en la calidad educativa que ofrece un Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja. Para ello se aplicó: una entrevista a directivos, dos encuestas a docentes y una a estudiantes, llegando a determinar que los estilos de liderazgo predominantes en la institución son el participativo y capacitador, aunque en un menor porcentaje también está el coercitivo y afiliativo. Además, se conoció que existe una vinculación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, puesto que genera condiciones favorables y propicia el desarrollo activo de los miembros. Finalmente, se estableció que los estilos de liderazgo más adecuados en los docentes son el capacitador y participativo, y que combinados con el afiliativo resulta idóneo en la práctica docente.

Palabras clave: calidad educativa, liderazgo, liderazgo directivo, liderazgo docente, liderazgo coercitivo, liderazgo afiliativo, liderazgo participativo y liderazgo capacitador.

ABSTRACT

Educative leadership constitutes an essential aspect into Educative Institutions quality, where mayors and teachers must arrange a leadership that allows to propitiate an education of quality. For that reason, the current investigation has as objective to analyse the mayors and teacher's leadership and its incidence in the quality educative offering in the Superior Technological Institute from the city of Loja.

In this investigation we applied an interview to mayors, two different surveys to teachers and a survey to students in which we found predominant leadership styles are the participatory and mentor, although in a less percentage we also have the coercive and affiliative styles. However, we identified that exists a relevant entailment between mayor's leadership and teacher's performance, this produces constructive conditions and propitiate the active development of the members. Finally, is established that most suitable leadership style for teachers are mentor and participatory, and combined with affiliative results ideal in teachers practice for a quality development.

Key Words: education of quality, leadership, mayors leadership, teachers leadership coercive leadership, affiliative leadership, participatory leadership and mentor leadership.

INTRODUCCIÓN

Uno de los pilares del desarrollo de toda sociedad es la educación, por lo cual es imprescindible velar porque esta sea de calidad. La nueva era en la cual estamos viviendo requiere de instituciones educativas que busquen la excelencia, con el afán de formar individuos con el conocimiento y la capacidad para enfrentar los nuevos retos de la sociedad, Senge (citado en Cuevas, 2008), señala que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. El liderazgo en las instituciones educativas es fundamental, mismo que debe reflejarse en los directivos y docentes, puesto que el liderazgo permite que los colaboradores direccionen sus actuaciones con un propósito claro que propicie la consecución de los objetivos institucionales.

Actualmente, en nuestro país, los esfuerzos de la educación están centrados en alcanzar la calidad; en vista de que los artículos 26 y 27 de la Constitución de la República definen a la educación como un derecho de las personas y un deber ineludible e inexcusable del Estado que constituye un área prioritaria de la política pública, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el Buen Vivir; además, debe estar centrado en el ser humano y ser de calidad. Así mismo, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010), contempla que “El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”.

En este contexto, el liderazgo es una característica de una educación de calidad, puesto que involucra el desarrollo de las competencias del proceso pedagógico basado en un liderazgo para el aprendizaje, el mismo que fomenta relaciones positivas entre sus integrantes, alcanza altos estándares de rendimiento y motiva la consecución de objetivos grupales, fomentando el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo.

Por lo tanto, la calidad educativa depende de una serie de factores, pero sobre todo de la capacidad de liderazgo de los directivos para administrar y promover la productividad, eficiencia y eficacia; así mismo, del liderazgo docente que propicia acciones favorables para el aprendizaje.

Desde esta perspectiva, el presente Trabajo de Titulación tiene vital importancia en este proceso de formación académica, puesto que permite identificar los estilos de liderazgo

que poseen los directivos y docentes del Instituto Tecnológico Superior (ITS) de la ciudad de Loja, para ofrecer una educación de calidad, pues será una evidencia de la efectividad de su liderazgo y ayudará a mejorar su labor en pos de alcanzar los fines educativos. Para lo cual, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué manera el conocimiento teórico sobre el liderazgo directivo y docente influye en su desempeño?, ¿cómo contribuye el liderazgo directivo a la práctica eficiente de los docentes? y ¿cuál es el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad?

Por consiguiente, el desarrollo de este trabajo contribuyó a dar respuesta a las interrogantes planteadas y a los objetivos propuestos, ayudando a fundamentar teóricamente el liderazgo directivo y docente, a través de la construcción del marco teórico; a identificar la vinculación del liderazgo directivo con el desempeño de los docentes, deduciendo que el liderazgo en la dirección motiva, es primordial y de gran apoyo en la labor docente; y, además, consintió la determinación del tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad, donde se pudo evidenciar que el capacitador y participativo son los más adecuados para la práctica docente y estos acompañados del afiliativo crean una combinación perfecta en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Es importante recalcar que la institución en estudio abrió sin dificultad alguna sus puertas para la realización del presente trabajo, pues en el marco del mejoramiento continuo, el ITS busca identificar sus puntos débiles para ser superados y tomar acciones de mejora.

Por otra parte, para conseguir las metas señaladas, se empleó en el presente estudio una metodología enfocada en una investigación: descriptiva, a fin de comprobar las relaciones existentes entre variables; y mixta, puesto que se utilizó instrumentos de naturaleza cuantitativas. Además, se manejó el método científico con sus modalidades: descriptivo, analítico-sintético, inductivo-deductivo, hermenéutico y estadístico, los cuales mediante la aplicación de una entrevista y tres encuestas, admitieron fijar los estilos de liderazgo más adecuados para una educación de calidad.

Finalmente, el presente trabajo de titulación se halla estructurado en tres capítulos: en el primero, se encuentra el marco teórico que informa la relevancia de la investigación y constituye el soporte científico de la misma; en el segundo, se ubican los objetivos específicos que orientan el proceso, así como también, el diseño metodológico compuesto por el contexto, diseño de investigación, participantes, métodos, técnicas, instrumentos, procedimiento y recursos utilizados para llevar a cabo la investigación; y, en el tercer capítulo, se presentan los resultados de la investigación con su debido análisis y discusión, así mismo, se muestran las conclusiones y recomendaciones obtenidas. Para concluir se despliega la bibliografía utilizada y los anexos necesarios.

CAPÍTULO I:
MARCO TEÓRICO

1.1. La Calidad Educativa en el siglo XXI

Nos enfrentamos a una era donde los avances científicos y técnicos se han desarrollado descomunadamente, en tal caso la sociedad demanda de una educación de calidad, que forme ciudadanos con los conocimientos, las habilidades y con aptitudes idóneas para responder ante las necesidades y retos del nuevo milenio. En este sentido, Senge (como se citó en Cuevas, 2008) señala que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. Además, el liderazgo de la organización también debe cambiar a medida que ésta se desarrolla y madura.

Actualmente, los esfuerzos de la educación están centrados a alcanzar la calidad; pero una educación para todos sin exclusión alguna, por ello los artículos 26 y 27 de la Constitución de la República definen a la educación como un derecho de las personas y un deber ineludible e inexcusable del Estado que constituye un área prioritaria de la política pública, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el Buen Vivir; además, debe estar centrado en el ser humano y ser de calidad. En este aspecto, de acuerdo con Cantón (como se citó en Cuevas, 2008), la mejora es el primer paso hacia la calidad, para lo cual hay que partir de un diagnóstico preciso de la situación que nos ponga en la pista de cuáles son los aspectos que deben potenciarse y los que necesitan ser mejorados. De este modo la evaluación se convierte en una actividad indispensable para el funcionamiento de las instituciones educativas pues permite identificar los aspectos positivos y negativos de los programas implantados en éstas e identificar los diferentes elementos que contribuyen al logro de los objetivos educativos, orientando la mejora de la práctica educativa.

1.1.1. Concepciones.

Es importante tener claro el concepto de calidad educativa, puesto que es una expresión muy utilizada en el ámbito educativo para justificar procesos de cambio o transformación; y, aunque ésta no esté estructurada de manera consistente, es considerada en base a los efectos valorados positivamente por la sociedad de acuerdo a los requerimientos de la formación de las personas en su cultura. Según, Cuevas (2008):

La calidad hay que abordarla desde una perspectiva multidimensional, entendiéndola como la posibilidad de ofrecer una educación de excelencia donde se atiende simultáneamente al desarrollo de competencias básicas, al desarrollo de

la capacidad de pensar, a la formación para la ciudadanía y para la globalización.
(p.3)

Por otra parte, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010), contempla que “El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”.

Así mismo, la UNESCO (2008) para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago), concibe a la calidad de la educación como un medio para que las personas se desarrollen plenamente, puesto que gracias a ella crece y se fortalece como persona y como especie que contribuye al desarrollo de la sociedad, transmitiendo y compartiendo sus valores y cultura. Igualmente, la reflexión que nos ofrece OREALC/UNESCO (2007) a partir del artículo “El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe”, en él define la calidad educativa basándose en el derecho fundamental de las personas a la educación, permitiéndonos visualizar características de una educación de calidad, como son: equidad, pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia.

La equidad, donde la educación debe brindar los recursos para que todos los estudiantes alcancen el desarrollo y los aprendizajes en su máximo nivel. Se debe ajustar a las necesidades propias de las personas para lograr el desarrollo de las capacidades de todas y todos los estudiantes, garantizando las mismas oportunidades para alcanzar los fines educativos en condiciones de igualdad.

La relevancia, donde la educación desarrolle las competencias necesarias para adaptarse a las necesidades sociales, por ello debe poner énfasis con los contenidos del currículo escolar.

La pertinencia, relacionada con el significado que tienen los contenidos para los estudiantes, por lo cual la educación debe tener en cuenta los contextos sociales y culturales, siendo una característica del currículo la flexibilidad.

La eficacia, se refiere a la medida en que la educación ha alcanzado los objetivos planteados, pero no solo se refiere a los contenidos, sino también a la aceptación de la diversidad, en la inclusión social y en la gestión de la convivencia.

La eficiencia, se refiere al costo con que los objetivos educativos son alcanzados, es decir la responsabilidad en el uso de los recursos para la gestión institucional.

En suma, la calidad es una característica del sistema educativo y un indicador del desarrollo social y cultural de un país. Según, Zarate (2011) la calidad es una resultante social y se

halla determinada por dos grandes factores: los asociados al estudiante, que corresponde a las condiciones fisiológicas, el grado de satisfacción de sus necesidades básicas y los niveles de motivación; y, los asociados al ambiente, que corresponde a la familia, la institución educativa y el contexto social.

1.1.2. Aspectos que determinan la calidad en una institución educativa.

La calidad educativa está integrada por algunos aspectos que son propicios detallar:

- La formación debe colocar a los estudiantes al nivel que exige la sociedad, es decir a la altura de su época.
- La gestión pedagógica debe estar enmarcada en los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- Los estudiantes deben desarrollarse con los conocimientos, habilidades y aptitudes idóneas para ser productivos y competentes.
- El que hacer educativo debe estar vinculado al servicio de la sociedad.
- La formación debe ser integral, es decir con valores éticos y responsabilidad social.
- Los docentes asumen su rol de líder, guía, orientador y facilitador del aprendizaje.
- En pocas palabras, los responsables de una educación de calidad son todos los que conforman la Institución Educativa, puesto que se requiere de un cambio de actitud, capacidad para innovar y tomar nuevos retos que permitan la mejora continua.

Además, Braslavsky, C. (2004) aporta con diez factores para una educación de calidad en el siglo XXI:

1. El foco en la pertinencia personal y social.
2. La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
3. La fortaleza ética y profesional de los docentes.
4. La capacidad de conducción de los directores e inspectores.
5. El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos.
6. Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
7. El currículo en todos sus niveles.
8. La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
9. La pluralidad y calidad de las didácticas.
10. Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

1.1.3. Calidad en los Institutos Tecnológicos Superiores.

En 1998 en nuestro país, se incluye en la Constitución Política del Estado, el Art. 79 que dice “ Para asegurar los objetivos de calidad, las instituciones de educación superior estarán obligadas a la rendición social de cuentas, para lo cual se establecerá un sistema autónomo de evaluación y acreditación, que funcionará en forma independiente en cooperación con el Consejo Nacional de Educación Superior”; desde entonces las Instituciones Superiores del Ecuador han venido pasando un proceso de mejoras en la consecución de la calidad para ser evaluados por el CEAACES (Consejo de Evaluación y Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior). Es así que, la calidad educativa va ligada a la evaluación, pues se considera que una Institución Educativa es de calidad porque en ella está inmersa el proceso de evaluación; el cual debe ser continuo, integral y participativo, permitiendo identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante (Aranda, 2017).

En el caso de Institutos Tecnológicos Superiores, la estructura del modelo de evaluación institucional se organiza en base a cinco criterios de evaluación que consideran aspectos amplios de calidad, los cuales están relacionados con las funciones sustantivas, procesos, condiciones y recursos; estos son: pertinencia, currículo, calidad de la docencia, infraestructura y ambiente institucional. Bajo el marco del criterio Calidad de la Docencia, podemos evidenciar que el desempeño docente juega un papel fundamental para lograr la calidad institucional, específicamente en el subcriterio Formación y Desarrollo, donde se menciona la importancia de la formación permanente y continua del docente; y, en el subcriterio Producción de Conocimiento, donde se evidencia la correlación teoría-práctica del proceso de enseñanza aprendizaje, a través de publicaciones, producciones técnicas e investigaciones. Entonces, el principal administrador del proyecto educativo es el docente, pues es quien dirige e implementa el currículo en una interacción permanente con el estudiante, guiando su proceso de formación, es decir que el desempeño docente es considerado un factor esencial de calidad educativa de cualquier institución educativa.

1.2. El Liderazgo

En primer lugar, es necesario analizar las generalidades de liderazgo y sus implicaciones en el ámbito educativo, las cuales nos darán una idea clara de su importancia y relevancia en la calidad educativa de las instituciones. Es así que, Chiavenato (como se citó en Quiñonez, 2016) define al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Otra definición es: “El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias” (Guillén, 2006, p.171). Así mismo, Harf & Azzerboni (2014) afirman: “Liderazgo no implica una caracterología, se lo debería considerar más bien un proceso, mediante el cual algunas personas logran que un grupo se movilice en un camino o se dirija hacia una dirección determinada” (p.167).

Además, Jaime (2015) dice que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla, destacando el trabajo de Likert (1961), quien identifica cinco comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomenta relaciones positivas que aumentan el sentido de apreciación personal de sus integrantes.
- Mantiene un sentido de lealtad al grupo.
- Consigue altos estándares de rendimiento y transmite entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- Tiene conocimientos técnicos.
- Coordina y planifica.

El liderazgo entonces, es la capacidad que tiene una persona para motivar e influenciar en otros hacia el compromiso voluntario de trabajar por el logro de objetivos, es decir se refiere al modo adecuado de hacerlo “en libertad” sin necesidad de imponer sino más bien de concienciar un trabajo en equipo entusiasta para alcanzar un objetivo en común, puesto que, para mantener el sentido de pertenencia y compromiso, las instituciones educativas, deben valorar el liderazgo como un elemento esencial en la labor de directivos y docentes, promoviendo espacios y estableciendo mecanismos que generen un equipo lo suficientemente motivado para conseguir un desempeño idóneo que lleve al logro de objetivos y metas que la institución se ha planteado, las cuales contribuyan a satisfacer las expectativas y aspiraciones de cada uno de sus miembros.

1.2.1. Estilos de liderazgo.

Ahora bien, analizaremos tres grandes enfoques del liderazgo, donde Guillén (2014) nos dice, que son considerados como un proceso de influencia mutua entre el líder y el seguidor, las dos partes implicadas en la relación, estas son:

1. *El liderazgo transaccional:* se refiere a una relación de intercambio, en la que el comportamiento de seguidor se une al líder, pero a cambio de algo que lo motiva, es decir, es una situación de intercambio donde ambas partes obtendrán un beneficio.
2. *El liderazgo transformacional:* es aquella relación de influencia donde el líder es capaz de convencer de la necesidad de transformación, consiste en provocar cambios de convicción y actitud que generen compromiso y adhesión.
3. *El liderazgo servidor:* es una relación de influencia, donde el líder logra la lealtad de los demás por el servicio que les presta, dicho de otra forma obtiene la adhesión mediante la generación de confianza.

Los tres enfoques mencionados están relacionados con la motivación humana, puesto que, el primero (transaccional) se desarrolla cuando el líder y el seguidor establecen un intercambio para beneficiarse juntos, pero si este liderazgo se lo aplica adecuadamente logra sus propósitos dando satisfacción a los colaboradores y al líder; pero no necesariamente será trascendental, pues ¿qué sucede cuando hayan conseguido lo que se propusieron?, se trata de algo o una situación transitoria, la cual en un tiempo determinado, la relación puede terminar; en el segundo enfoque (transformacional) el liderazgo logra resultados extraordinarios en sus seguidores, como sus actitudes, creencias y valores, además genera en los miembros un deseo de cambio, motivados por la libertad, la justicia y la dignidad, propiciando un clima de iniciativa, cooperación y aprendizaje, este enfoque además asegura un trabajo en equipo a corto, mediano y largo plazo, pues los miembros de la institución son conscientes de que la visión a futuro requiere del esfuerzo y el compromiso para lograr un objetivo común; por último, el liderazgo servidor funciona en la medida que los miembros de la institución confían en sus líderes, mediante la actitud de servir y dar tranquilidad con sus acciones y decisiones, puesto que se desarrolla una dependencia involuntaria que se interrelaciona con la dimensión ética de cada persona.

Tomando en cuenta que la educación es un proceso en el que se forma a seres humanos, la conjugación de los tres tipos de liderazgo sería ideal para obtener un desempeño eficiente y eficaz en el ámbito directivo y docente.

Tabla 1. Enfoques relacionales de liderazgo

ENFOQUES RELACIONALES DE LIDERAZGO			
Enfoque teórico	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Servidor
Dimensión técnico-científica	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño y de recompensa.	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad de transformación y del cambio...	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión por ser capaz de escuchar, entender y tomar consciencia.
Dimensión Psico-afectiva	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de crear y comunicar el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos.	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación y de mejora.	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión al fomentar el desarrollo de las personas y su compromiso.
Dimensión Ética	Relación de transacción justa.	Relación percibida como generadora de desarrollo humano.	Relación en la que el servicio coopera al bien común.

Fuente 1: Guillén, M. (2006)

Elaborado por 1: Guamán, M. (2017)

El estilo de liderazgo que se emplea en una institución educativa determina las consecuencias que se obtendrán de acciones o decisiones realizadas en un proceso.

Así mismo, es importante dar a conocer algunos estilos de liderazgo que proponen los autores: Richard L. Shell (citado por Semprún & Fuenmayor, 2007) y Lewin, K (citado por Porret 2014):

Líder autócrata: Utiliza su poder, excluye los criterios y opiniones de sus colaboradores, asumiendo las responsabilidades y consecuencias de las decisiones tomadas. Considera que los miembros de la organización solo deben obedecer y hacer el trabajo que se les ha asignado. No permite que los colaboradores desarrollen su creatividad y aporten con nuevas ideas a la organización.

Líder benévolo: Este líder permite que todas las decisiones sean tomadas por los colaboradores, permitiendo el crecimiento y el éxito en la gestión, pero el problema más evidente es que el líder pierde autoridad y parte del respeto organizacional y jerárquico.

Líder burocrático: Son sistemas de gerencia utilizados para obtener control a base del poder. La ventaja es que los colaboradores tienen que respetar las reglas organizacionales, pues si no lo hacen las consecuencias pueden ser serias.

Líder liberal: Admite que los colaboradores tomen decisiones y hagan sus tareas como ellos creen conveniente, sin responsabilizarse por las consecuencias de dichas acciones. Propicia la capacidad de creatividad, pero hay un gran riesgo de colapsar por falta de disciplina y por la escasa directriz para realizar sus trabajos.

Líder democrático o participativo: Se basa en la teoría de la autoridad, demostrando mediante estudios, que las organizaciones con este estilo de liderazgo realizan tareas más productivas, existe una mayor cooperación, hay menos frustraciones y se desarrolla un desempeño favorable para la institución. Este liderazgo promueve la acción participativa de los colaboradores que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. El líder docente consiente que él es quien toma las decisiones, permite que sus estudiantes generen aportes y desarrollen la capacidad de tomar la iniciativa. Además, tiene claro los objetivos y corrige el rumbo cuando es necesario; el docente participativo tiene la habilidad para conducir a sus estudiantes sin hacer sentir su gobierno como una carga, sino más bien como un compromiso que los llena de satisfacción, motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para investigar.

Ahora bien, en este análisis investigativo se ha tomado cuatro estilos de liderazgo de los que propone Pórrret, los cuales son aplicados para equipos de trabajo de alto rendimiento.

Tabla 2. Estilos de Liderazgo

Identificación	Notas distintivas	Aspectos positivos	Aspectos negativos
<p>Coercitivo: El estilo persigue la ejecución de las órdenes de forma inmediata en tareas sencillas. "Es el estilo clásico de ordeno y mando". Es lo más parecido al estilo básico autocrático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Da muchas instrucciones directas sin esperar opiniones. • Controla estrechamente mediante una supervisión personal muy cercana al empleado. • La motivación se basa en la amenaza 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficaz en tareas sencillas. • En situaciones críticas o de crisis. A largo plazo provoca resistencia pasiva de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo provoca resistencia pasiva de los empleados. • En tareas que no son sencillas, comporta dificultad este estilo.

	de perjuicios a quien no cumpla sus instrucciones.		
<p>Afiliativo:</p> <p>Considera que es elemento básico fomentar la filiación entre los miembros del equipo. Apoya mucho a sus colaboradores tanto en momentos rutinarios como difíciles y complicados. Para él el elemento humano es el eje del negocio de la empresa. Crea armonía entre los miembros del equipo.</p>	<p>Fomenta enlaces efectivos y relaciones armónicas con la gente.</p> <p>Persigue un ambiente agradable entre los colaboradores.</p> <p>Pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en desarrollar reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de los empleados.</p> <p>Valora a las personas y sus emociones o sentimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se combina con otros estilos como el Participativo y Capacitador. • Aprovecha las oportunidades para dar <<feedback>> y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede conducir a ciertos elementos del grupo o de la organización a la sensación de favoritismo. • Puede que no aparezcan claros los objetivos principales. • En situaciones de crisis social de la empresa este estilo no resulta adecuado. • Puede ser excesivo pretender contentar a todos los colaboradores.
<p>Participativo:</p> <p>Busca la participación de los colaboradores para la generación de nuevas ideas.</p> <p>Considera que el compromiso de los miembros de su equipo es esencial para el éxito.</p> <p>Tendencia a ser coordinador de sus colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Invita a sus colaboradores a participar en las decisiones. • Crea consenso a través de la participación. • La motivación mediante el compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite confianza hacia sus colaboradores y él la demuestra hacia ellos. • Resalta las actuaciones positivas y minimiza las que no lo han sido. Utiliza poco la reprensión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si se utiliza este estilo inadecuadamente, provoca confusión y retroceso en las relaciones.

<p>Capacitador: Es el que se esfuerza en capacitar a sus colaboradores. Tiene visión a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla a sus colaboradores para el futuro. • Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles. • Anima a los colaboradores a establecer objetivos a largo plazo. • Proporciona orientación y <<feedback>>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invierte tiempo en formar a sus colaboradores que puedan realizar su trabajo bien y para alcanzar mayores metas. • Este estilo es motivador, porque relaciona el trabajo diario con los objetivos a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el directivo no es experto, puede ser un fracaso. • En situaciones de crisis puede no ser creíble.
--	---	---	--

Fuente 2: Porret, M. (2014)
Elaborado por 2: Guamán, M. (2017)

Al igual que los tipos de liderazgo que menciona Guillén, Richard D. & Johanna C., agregan sobre este mismo tema especificidades para determinar tipos de líderes como: autócrata, benévolo, burocrático, buropático, liberal, democrático y participativo; pero además, se ha tomado en consideración los estilos de liderazgo que propone Pórret, los cuales permiten fijar la realidad de las instituciones educativas, siendo de todos estos los más adecuados el participativo, porque considera que el compromiso de sus colaboradores es esencial para alcanzar el éxito; y, el capacitador porque tiene visión a largo plazo.

1.2.2. Liderazgo educativo.

Actualmente, el desarrollo de una institución educativa está basado en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales:

- *El desarrollo de directivos*, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- *El trabajo en equipos*, como portador de la creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- *El liderazgo pedagógico*, como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. (Richard D. & Johanna C., 2007, p.359)

Si se analiza desde una perspectiva más amplia, podemos aclarar el escenario y la definición que comprende el liderazgo educativo. Este no recae solamente en los directivos,

sino más bien se da en todos sus actores, los cuales deben generar las condiciones para fortalecer y consolidar su capacidad de liderazgo. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de los miembros, a través de actividades mancomunadas para lograr una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar de las personas (Semprún & Fuenmayor, 2007). El liderazgo educacional es una cualidad de la institución que involucra el desarrollo de las competencias del proceso pedagógico basado en un liderazgo para el aprendizaje.

Tabla 3. Liderazgo para el aprendizaje

LIDERAZGO PARA EL APRENDIZAJE	
ACTORES Estudiantes, docentes, directivos y la institución educativa	
PRINCIPIOS	CONDICIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Está centrado en el aprendizaje como actividad. • Crea acciones favorables para el aprendizaje. • Promueve un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje. • Se comparte el liderazgo • Responsabilidad común por los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación y cohesión entre los docentes. • Sentido del trabajo eficaz. • Desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir. • Mejores prácticas docentes y actuación profesional de su profesorado.
LÍNEAS DE ACCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir las responsabilidades • Distribuir el liderazgo educativo • Adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz <ul style="list-style-type: none"> • Hacer del liderazgo una profesión atractiva. 	
NÚCLEO DE ACCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de la enseñanza ofrecida por la Institución educativa y los resultados del aprendizaje alcanzado por los estudiantes. 	

Fuente 3: Bolívar, A. (2010)

Elaborado por 3: Guamán, M.(2017)

La calidad del aprendizaje es el propósito fundamental del liderazgo educativo, por lo cual la institución educativa debe garantizar las mejores condiciones y motivaciones para que los docentes se desempeñen eficiente y eficazmente; además, debe dar atención a la infraestructura y recursos tecnológicos para mejorar las prácticas administrativas, investigativas y vinculación con la sociedad (Jaime, 2015).

Gracias a las diversas investigaciones realizadas, es importante mencionar que el liderazgo educativo tiene una estrecha relación con la calidad del aprendizaje en los estudiantes, es decir existe una incidencia directa entre la clase de liderazgo educativo con la calidad de educación que ofrece una institución. A continuación, Jaime (2015), presenta algunos aportes de investigadores en los cuales nos muestran los ámbitos para la eficacia del liderazgo educativo.

Tabla 4. Ámbitos para la eficacia del liderazgo educativo

ÁMBITOS PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO		
Robinson, Hohepa y Lloyd (2009)	Leithwood, Day et al. (2006)	Viviane Robinson (2007)
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes.	Establecer un a dirección (visión, expectativas, metas del grupo).	Establecimiento de metas y expectativas con la implicación de docentes y de otros en el proceso.
Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum.	Desarrollar al personal, potencializando sus capacidades a través de capacitación, incentivos o beneficios.	Obtención de recursos en forma estratégica, selección adecuada de docentes, enfoque concentrado del mejoramiento escolar.
Establecer metas y expectativas.	Rediseñar la organización, involucrando a los docentes en las decisiones administrativas.	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum. La evaluación basada en evidencias posibilita la indagación para la mejora.
Empleo estratégico de los recursos.	Gestionar programas de enseñanza y aprendizaje a través de la evaluación.	Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.
Asegurar un entorno ordenado de apoyo.	-----	Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, particularmente de las aulas de clase aislándolas de distractores externos.

Fuente 4: Jaime, M. (2015)
Elaborado por 4: Guamán, M.(2017)

Por lo tanto, hay una coincidencia en la importancia de la labor docente, su capacitación, motivación y participación activa; además se hace relevancia a los procesos de planificación, gestión y evaluación de currículos, metas y expectativas; como también en los recursos tecnológicos y materiales.

Después de haber expresado puntos significativos que abarcan el liderazgo educativo, a continuación se abordan temas acerca del liderazgo directivo y docente.

1.2.3. Liderazgo directivo.

Farre & Lasheras (2002), mencionan que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. No obstante, 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.

La manera más adecuada de dirigir una institución educativa es adoptando características y cualidades del liderazgo, puesto que es un aspecto importante de la administración educativa.

Así pues, el liderazgo está estrechamente relacionado con la calidad de las instituciones educativas, en la cual se prioriza el aprendizaje de los alumnos y la participación de los diferentes actores de la comunidad. Esto demanda de líderes educativos auténticos con la habilidad para tratar con todos los actores de la institución, con mente abierta para aceptar nuevas ideas, y flexibilidad, iniciativa y rapidez en la toma de decisiones; asegurando una educación de calidad que responda a los requerimientos de la sociedad.

Sin embargo, no siempre los directivos cuentan con una formación en administración o gerencia educacional, algunos dirigen las instituciones educativas con el apoyo de los colaboradores de la institución o a partir de experiencias y consejos de sus colegas y asesores. (Jaime, 2015)

Las decisiones de los directivos pueden fortalecer o afectar el desempeño de los docentes, pues cuando un docente percibe que las acciones del directivo no coinciden con los objetivos planteados por la institución, se crea la desmotivación y por ende su rendimiento se reduce, generando así un proceso de enseñanza-aprendizaje desfavorable. Vanni (como se citó en Jaime, 2015) nos dice que el líder educativo utiliza conocimientos y

acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, orienta a los docentes, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

Según, la UNESCO, el directivo de una escuela debe asumir su cargo no sólo como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional.

Se presenta a continuación el perfil de un directivo educativo, información fundamentada en diferentes autores:

Tabla 5. Perfil de un directivo educativo

PERFIL DE UN DIRECTIVO EDUCATIVO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Grado académico al menos de tercer nivel, aunque lo ideal sería que el directivo tenga una formación de cuarto nivel y que esté relacionada a la administración educativa. • Conocimiento de los fundamentos básicos de la Dirección educativa, como herramienta teórico-metodológica para la interacción con su objeto de dirección. • Conocimiento y dominio profundo de las particularidades del nivel educativo al que corresponde su centro docente y de su interacción con los restantes del Sistema Nacional de Educación. • Formación continua y permanente. • Vocación por la docencia.
Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo: fomenta la participación de sus colaboradores, pero manteniendo la decisión sobre la forma y los tiempos para realizar la tarea. • Colaborador: Incorpora a los diferentes actores educativos de la comunidad escolar en la construcción del proyecto institucional que permita mejorar los resultados educativos. • Orientativo: efectivo para transmitir a sus colaboradores su visión de trabajo en equipo y de organización. • Capacitador: Se esfuerza por capacitar a sus colaboradores, pues tiene visión a largo plazo. • Comunicador: Transmite a sus colaboradores los objetivos, directrices e información que necesitan para que puedan desempeñar su trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de conflictos: Tiene capacidad para negociar y resolver problemas. • Controlador: consigue la información de gestión necesaria para controlar la correcta realización de las labores. • Asignador: Asigna tareas y responsabilidades entre sus colaboradores y a las personas más adecuadas. • Emprendedor: Crea ideas, propone y dirige proyectos. • Negociador: Resuelve los conflictos internos y externos a través de la negociación. • Representante y portavoz: Desempeña tareas protocolarias y de representación de la institución de forma legal. • Coordinador: Orienta y armoniza la actividad de los grupos para lograr cumplir los objetivos. • Visión del futuro: Se anticipa a la evolución futura de los acontecimientos y prevé los cambios que se producirán. • Motivador: promueve a sus colaboradores para la consecución de metas y objetivos. • Flexible: está siempre presto a sugerencias y a los cambios que requiere la institución.
<p>Valores: Características Humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de la justicia: hace respetar los derechos y deberes de todos. • Sentido de la discreción y del secreto • Capacidad para defender los intereses de la institución • Capacidad para actuar de forma equilibrada • Inteligencia emocional: tiene capacidad para comprender y dominar las propias emociones.
<p>Eficacia personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de cambio: flexible • Visión estratégica • Demuestra una sólida formación profesional. • Proactivo: visión de futuro, tiene iniciativa, es creativo y tiene autonomía. • Autogobierno: disciplina, concentración y autocontrol. • Gestión personal: gestiona el tiempo, el estrés y el riesgo. • Desarrollo personal: es autocrítico, y presto al cambio personal.
<p>Funciones: Qué debe hacer un directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir, dirigir y manejar el funcionamiento de la institución en base a sus relaciones con el entorno. • Coordinar diferentes áreas, tareas y labores de los integrantes de la institución educativa. • Robustecer una atención educativa de calidad con eficiencia y eficacia, dirigida a la población que se encuentra bajo su dirección.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar de mejor manera los recursos para optimizar su eficacia. • Hacer viable la planificación de los esfuerzos.
--	--

Fuente 5: Tomada de Porret, Costa & otros.
Elaborado por 5: Guamán, M. (2017)

Además, Alfonso (2002) propone algunas cualidades esenciales del líder de una institución educativa, las cuales en su mayoría coinciden con el perfil de un directivo, estas son:

- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Estilo propio en la dirección.
- Conocimiento de la labor que realiza.
- Seguridad, confianza y autoridad.
- Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- Resultados en su desempeño profesional específico.
- Cultura general
- Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Iniciativa
- Visión de futuro o perspectiva.
- Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

El liderazgo es una característica imprescindible de un directivo, pues eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética, despierta la confianza en sus colaboradores, sintiéndose más comprometidos con la consecución de los fines educativos. Y si el aprendizaje es el núcleo del objetivo institucional, Leithwood, Day & otros (como se citó en Bolívar, 2010) han descrito cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes:

1. Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
2. Desarrollar al personal.
3. Rediseñar la organización.

4. Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Se debe rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora en el aula, al apoyar y estimular el trabajo de los docentes en la clase. Así pues, los directivos crean condiciones que apoyan la enseñanza efectiva.

Calero (1998), señala que el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones e indica que la función del director implica:

- Crear condiciones favorables al hecho pedagógico, donde las decisiones tomadas deben facilitar a los docentes desarrollar eficiente y satisfactoriamente su labor.
- Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración, donde las decisiones tomadas garanticen que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos de la institución educativa.
- Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles, es decir la toma de decisiones debe propiciar que la institución se vincule de la mejor manera con la comunidad.

En conclusión, un líder concentra la atención en las necesidades y el bienestar de las personas; inspira confianza y tiene altas expectativas del desempeño de sus colaboradores; es proactivo y tiene visión a largo plazo; busca soluciones y promueve ideas creativas; es flexible al cambio e innovador; valora las competencias de sus colaboradores y delega responsabilidades; fomenta un clima laboral favorable; y, constantemente proporciona orientación y retroalimentación para la mejora continua.

1.2.4. Liderazgo docente.

El Art. 350 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país,... Para dar cumplimiento a esta ley las instituciones educativas deben transformarse y adaptarse a las exigencias y cambios del entorno, donde todos los actores deben adoptar estrategias para trabajar en equipo en pos de una formación de calidad, conscientes de que el trabajo está enfocado hacia el estudiante.

Bajo este contexto, se considera el aporte de González (2007) que nos dice que el docente debe propiciar aprendizajes significativos en sus alumnos, inducir al cambio y la innovación en las instituciones educativas y, sobre todo, promover grupos de trabajo donde pueda

conformarse una comunidad educativa que posibilite la permanencia, coherencia de las visiones, motivaciones y el compromiso de sus integrantes. Es por esto que los docentes deben tener las condiciones y características básicas de un líder, así como lo planteó González (1993) salud física, mental y equilibrio emocional, poder de persuasión, vocación de servicio, crítico, flexible, tolerante, carismático, buen comunicador, entre otras.

Por otra parte, hoy en día, el docente requiere adquirir competencias comunicacionales y tecnológicas, pero además necesita capacitarse permanentemente en distintas áreas, con la finalidad de desempeñarse profesionalmente y estar a la altura de las nuevas generaciones que exigen una educación enfocada en el constructivismo y la conectividad; pero además, una formación humanista con responsabilidad social; es decir, la tarea docente no es sencilla, no es suficiente dominar una ciencia para enseñar, se requiere tener la vocación para formar personas que aporten a la sociedad, mediante un liderazgo genuino que permita motivar y comprometer a los estudiantes a aprender.

Los docentes responsables de una tarea trascendental tienen que cumplir con una serie de competencias que les permita desempeñarse de la mejor manera, Perrenoud (2004), considera que las competencias de un docente con liderazgo son:

Tabla 6. Competencias del liderazgo docente

COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO DOCENTE
Dirigir la progresión del aprendizaje.
Organizar y dirigir situaciones de aprendizaje
Administrar su propia formación continua.
Utilizar una comunicación efectiva.
Competencia Académica.
Competencia didáctica
Utilizar nuevas tecnologías de información y de comunicación.
Enfrentar los problemas éticos de la profesión.
Trabajar en equipo.
Involucrar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo.

Fuente 6: Perrenoud, P. (2004)
 Elaborado por 6: Guamán, M. (2017)

En cuanto a la exigencia de la actualidad en la competencia y el profesionalismo, provoca una gran responsabilidad en los docentes, puesto que los aprendizajes significativos dependen del trabajo, la metodología y la motivación que dan los docentes a los

estudiantes, entendiendo que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida, por consiguiente, es importante que el docente asuma un nuevo rol, el cual implica una serie de funciones:

- Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes.
- Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- Promover canales de comunicación.
- Permitir y facilitar los medios para que el estudiante aprendan a aprender.
- Valorar el esfuerzo de los estudiantes.
- Conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo.
- Estimular la creatividad e innovación
- Promover la actividad mental, propiciando la reflexión, la crítica y la resolución de problemas.
- Ofrecer apoyo para la construcción de aprendizajes.
- Considerar las aportaciones de los estudiantes (Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo, 2006).

Por otra parte, Montenegro (2003), señala que la labor del docente es diversa y se puede ubicar en cuatro niveles: la acción del docente sobre sí mismo, relacionada con su formación y su actitud para realizar su labor; la que realiza en el aula y en otros ambientes de aprendizaje, las cuales propician los recursos, métodos y estrategias para aprender; la que desarrolla en el entorno institucional, relacionada con la interacción diaria con los diferentes miembros de la comunidad educativa; y, la que ejerce en el contexto sociocultural, donde el docente proyecta su labor educativa. Pero, de todos los niveles el más trascendental es el trabajo que hace en el aula, puesto que ahí es donde se relaciona de manera directa con la formación de las personas.

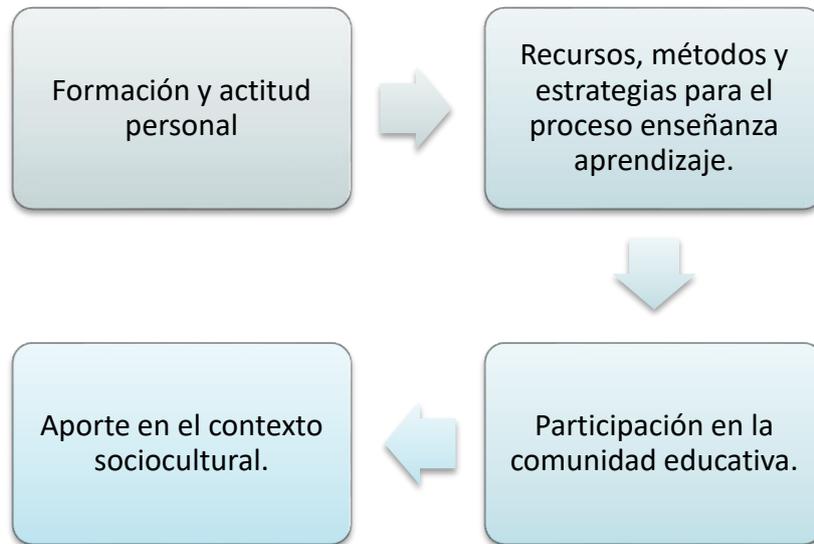


Ilustración 1. Niveles de la labor docente
 Fuente 7: Montenegro (2003)
 Elaborado por 7: Guamán, M. (2017)

El liderazgo ha cambiado dramáticamente en las últimas décadas, puesto que incide directamente en la calidad educativa de una institución. El liderazgo docente es tan importante porque de este se desprende el liderazgo para el aprendizaje, donde su núcleo de acción es la calidad de la enseñanza ofrecida y los resultados de enseñanza aprendizaje (Bolívar, 2010).

Según MacBeath & Dempster (2009) en la práctica, el liderazgo para el aprendizaje implica, cinco principios:

1. Centrarse en el aprendizaje como actividad.
2. Crear condiciones favorables para el aprendizaje.
3. Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje.
4. Compartir el liderazgo.
5. Responsabilidad común por los resultados.

Por tanto, el liderazgo para el aprendizaje se trata de que los docentes trabajen en conjunto con un sentido y anhelo del compromiso eficiente y eficaz, desarrollando la comprensión y la visión de lo que se quiere conseguir en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En resumen, el docente debe desarrollar un liderazgo genuino en el proceso pedagógico para lograr que el aprendizaje sea significativo para sus estudiantes. Sin embargo, el liderazgo de los directivos es clave para una administración adecuada que permita alcanzar los objetivos educativos.

CAPITULO II:
DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Objetivos específicos

El trabajo de titulación representa un estudio sobre la incidencia del liderazgo de docentes y directivos en la calidad educativa de un Instituto Tecnológico Superior (ITS) de la ciudad de Loja. Para lo cual se ha considerado como ámbitos de actuación el estilo de liderazgo.

Por tal razón, dado que no se ha partido de hipótesis previas, se propone como objetivo general “Analizar el liderazgo directivo y docente y su incidencia en la calidad educativa que ofrece el Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja”, desagregándose del mismo los específicos:

- Fundamentar teóricamente al liderazgo directivo y docente.
- Describir la vinculación del liderazgo de los directivos con el desempeño de los docentes.
- Determinar el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad.

2.2. Diseño metodológico

2.2.1. Contexto.

La investigación de campo fue realizada en un Instituto Tecnológico Superior (ITS) de la ciudad de Loja, el cual ofrece una alternativa de educación superior en las carreras de: Diseño Gráfico y Multimedia, Industria de Alimentos, Análisis de Sistemas, Contabilidad Computarizada; y Mecánica Industrial; enfocada en una formación integral, mediante la capacitación científico-tecnológica, humanística y cristiana. El ITS está regentado por una comunidad religiosa, por lo cual su oferta académica va dirigida a los grupos de personas menos favorecidos con el propósito de servir a la comunidad lojana.

Es importante recalcar que el ITS es cofinanciado por el Estado, lo cual ha generado dificultades para la estabilidad laboral de los docentes, puesto que los profesores reciben el pago de su labor retrasado por meses y en la modalidad de prestación de servicios, sin derecho a un seguro social u otros beneficios que contempla el código de trabajo; generando una desmotivación justificada para la realización de sus actividades de manera eficiente y eficaz, sin embargo, existen aspectos que los motiva a trabajar y contrarrestar esta situación, como son la vocación docente por servir, pero sobre todo el compromiso con los estudiantes que desean mejorar sus condiciones de vida. Por otro lado, la institución ha venido en los últimos años trabajando arduamente por adquirir su autonomía institucional, puesto que su proyecto institucional estaba basado en la organización de la Unidad Educativa Fiscomisional de la Comunidad.

2.2.2. Diseño de investigación.

El diseño de investigación es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea en la investigación (Hernández, 2006).

La metodología desarrollada en el presente estudio se enfocó en una **investigación: descriptiva**, para determinar las relaciones existentes entre variables; y **mixta**, puesto que se utilizó instrumentos de naturaleza cuantitativa, para lo cual se empleó encuestas que permitieron medir aspectos importantes y recoger datos para comprobar teorías y de naturaleza cualitativa como lo son las entrevistas, ya que se centró el interés en la percepción que los sujetos tienen de la realidad.

Variables

- a. Liderazgo de directivos y docentes
- b. Educación de calidad

2.2.3. Participantes.

2.2.3.1. Población.

La presente investigación, se realizó en un Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja, ubicada en el área urbana. Cuenta con un total de 390 estudiantes, los cuales están distribuidos en cinco carreras que ofrece la institución; 2 directivos y 29 docentes académicamente preparados, garantizando el cumplimiento de los fines educativos de la entidad. Se trabajó con una población conformada por 421 participantes.

2.2.2.1. Muestra.

Puesto que los directivos y docentes representan una población reducida, no se seleccionó una muestra, se trabajó con la totalidad; sin embargo, en el caso de los estudiantes se tomó como muestra a los estudiantes que cursan el último ciclo de todas las carreras que oferta el ITS, sumando 80 (Diseño Gráfico y Multimedia: 20, Industria de Alimentos: 6, Análisis de Sistemas: 11, Contabilidad Computarizada 31; y Mecánica Industrial: 12)

2.2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

2.2.4.1. *Métodos.*

La investigación se efectuó empleando el **método científico**, con las siguientes modalidades:

Descriptivo: Permitió narrar de forma sistemática y secuencial las características del liderazgo de la población investigada, a través de la aplicación de una entrevista a directivos, dos cuestionarios a docentes y uno a estudiantes.

Analítico – sintético: Se obtuvo juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad a través de la construcción del marco teórico y posteriormente el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Inductivo – deductivo: Se utilizó para determinar la relación existente entre las variables de estudio basados en la realidad institucional del liderazgo en el contexto investigado.

Hermenéutico: Permitió realizar los procesos de interpretación de los documentos bibliográficos para determinar su participación con relación al tema de estudio. Fue útil en la construcción del marco teórico desde los lineamientos del aporte conceptual de fuentes primarias y secundarias que validan la investigación.

Estadístico: Con este método se determinó a través de la organización de la información recopilada con la aplicación de instrumentos de investigación, la validez y confiabilidad de los resultados.

2.2.4.2. *Técnicas.*

Para la recolección y análisis de la información correspondiente, se utilizaron las siguientes técnicas:

La lectura: a través de la cual se seleccionó y analizó los aportes conceptuales y metodológicos sobre estilos de liderazgo y calidad educativa.

Entrevista: Se utilizó preguntas abiertas a través de un diálogo con los directivos del ITS, quienes aportaron con datos cualitativos con el propósito de recoger información que ayude a verificar los objetivos planteados en la investigación e identificar los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente.

Encuesta: Esta técnica se utilizó en docentes y estudiantes, la cual ayudó a recoger datos importantes para determinar el tipo de liderazgo docente utilizado para ofrecer una educación de calidad.

2.2.4.3. Instrumentos.

Para determinar la vinculación del liderazgo de los directivos con el desempeño de los docentes y el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad, se ha tomado los cuatro estilos de liderazgo antes estudiados, propuestos por Porret, estos son: coercitivo, afiliativo, participativo y capacitador.

Así pues, los instrumentos empleados fueron **cuestionarios** construidos en base a la información obtenida en el marco teórico, y destinados a responder los objetivos planteados, estos dirigidos a directivos, docentes y estudiantes. Todos construidos en base a las variables establecidas en este estudio, como son el liderazgo y la calidad educativa.

2.2.5. Procedimiento.

La investigación que se presenta se llevó a cabo de acuerdo con los siguientes pasos:

1. Permiso de la institución educativa para desarrollar la investigación.
2. Análisis y recolección de fuentes bibliográficas que ampliaron y enriquecieron con información relevante la problemática investigada.
3. Elaboración del marco teórico con los temas y subtemas selectos que hacen referencia al aporte de varios autores como sustento teórico que valida la conceptualización del tema investigado.
4. Diseño de los instrumentos para recoger información de los directivos, docentes y estudiantes.
5. Aplicación de los instrumentos correspondientes a directivos, docentes y estudiantes.
6. Tabulación de resultados y procesamiento de la información para dar respuesta a los objetivos planteados.
7. Planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

2.2.6. Recursos.

Los recursos son aportes necesarios para la realización de toda investigación.

2.2.6.1. Humanos:

- Maestrante responsable de la investigación.
- Directora del trabajo de titulación, docente de la UTPL y responsable del apoyo y seguimiento de la investigación.
- Directivos del Instituto Tecnológico Superior: Rector y Vicerrectora.
- Docentes del ITS.
- Estudiantes del quinto ciclo de las diferentes carreras del ITS.

2.2.6.2. Técnicos:

- Computadora
- Internet
- Impresora
- Libros, textos y archivos de consulta
- Materiales de oficina.

2.2.6.3. Económicos:

- Fotocopias: \$10,00
- Papelería: \$10,00
- Impresión: \$20,00
- Empastado: \$40,00
- TOTAL \$80,00

CAPÍTULO III:
RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de resultados obtenidos de la entrevista a directivos para determinar la vinculación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente

Tabla 7. Percepción de los directivos frente a su liderazgo con el desempeño docente

PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS FRENTE A SU LIDERAZGO CON EL DESEMPEÑO DOCENTE			
Tipo	Ítems	Respuestas	Análisis
LIDERAZGO COERCITIVO	1. ¿Cree usted que los docentes deben realizar sus tareas acatando sus instrucciones al pie de la letra o les da apertura para que sean creativos y lo hagan según su criterio? Si – No ¿Por qué?	Los directivos coinciden su respuesta con un “No”, porque los docentes pueden ser creativos y aportar con ideas, siempre y cuando estén bajo la normativa legal.	Hay apertura para recibir ideas creativas, siempre y cuando estas estén bajo las normas legales.
	2. ¿Con qué frecuencia se preocupa por obtener información para controlar la correcta realización de la labor docente?	El control se la realiza frecuentemente a través de los registros de asistencias, seguimiento de sílabos, evaluación docente y a través de los informes académicos bimestrales.	Existe un proceso para llevar a cabo el control del desempeño docente, pero no necesariamente se refiere a una presión al docente para que haga bien las cosas, sino más bien se refiere a un seguimiento que permita que cada actividad se lleve a cabo de manera ordenada.
	3. ¿Los docentes conocen cuáles serán sus sanciones si no se desempeñan adecuadamente en su tarea docente?	No, porque no se ha socializado el reglamento interno y no se ha realizado sanciones.	Los directivos toman como última alternativa una sanción, puesto que prefieren ver el lado positivo de las personas y creen en la posibilidad de que el ser humano puede mejorar.
LIDERAZGO AFILIATIVO	4. Cree usted que los miembros de la institución pueden dialogar con usted confiadamente? Si, No ¿Por qué?	Sí, porque hay apertura para el diálogo.	La parte humana es un elemento fundamental en las personas que dirigen la institución y el acercamiento con los docentes no tienen

			barreras siempre y cuando haya respeto y consideración mutua.
	5. ¿Cuál es su prioridad: dar respuesta a las necesidades y preocupaciones personales de los docentes; o, liderar el trabajo técnico, pedagógico y el desarrollo profesional docente?	La prioridad es liderar el trabajo técnico, pedagógico y el desarrollo profesional docente; pero sin descuidar la parte humana.	Los directivos conocen que su principal función es gestionar las actividades institucionales que permitan el logro de objetivos.
	6. ¿Generalmente se frustra cuando no es posible dar respuesta a las necesidades de todos sus colaboradores? Si, No ¿Por qué?	No, pero se busca estrategias para dar respuesta a las necesidades o dar solución a las situaciones que se presenten.	En la toma de decisiones se considera el bienestar de todos los actores en la medida que sea posible, sin descuidar los fines educativos.
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	7. ¿Solicita la colaboración de los docentes para aportar ideas que beneficien a la institución y además para que participen en la toma de decisiones?	Sí, porque se considera que los docentes pueden ofrecer aportes importantes y beneficiosos para la institución.	Los directivos consideran que el aporte y la participación de los docentes ayudan al desarrollo institucional.
	8. ¿Qué acciones realiza usted para que los docentes se comprometan con la consecución de metas y objetivos?	Se realiza la socialización de actividades y proyectos; y se enfoca en motivarlos para alcanzar el compromiso personal.	Se tiene presente que la motivación es clave para lograr el compromiso, aunque existen ciertas limitantes que aún no se pueden solucionar, como lo es la remuneración justa y a tiempo.
	9. Cuando usted evidencia una mala actitud en un docente ¿qué medidas toma?	Se realiza un diálogo para determinar los motivos y plantear posibles soluciones.	En la administración educativa, el diálogo es una estrategia para solucionar situaciones de conflicto.
LIDERAZGO CAPACITADOR	10. ¿Cuáles cree que son los aspectos necesarios que la institución debe ofrecer para que los docentes se desempeñen eficiente y eficazmente?	Motivación, remuneración puntual, reconocer su labor docente, capacitación, adecuada infraestructura y un ambiente de trabajo agradable.	Existe un compromiso de los directivos por mejorar los recursos que los docentes necesitan para su desempeño eficiente y eficaz, aunque algunos de ellos sean muy difíciles de alcanzar.
	11. ¿Ha realizado seminarios para capacitar a los docentes en la práctica	Sí, se ha realizado capacitaciones conforme a la	En el presupuesto institucional, está incluida la

	pedagógica, con el propósito de alcanzar una educación de calidad?	capacidad económica de la institución y priorizando las temáticas.	capacitación docente, pero los directivos son conscientes que no es lo suficiente.
	12. ¿Normalmente proporciona orientación y retroalimentación para mejorar el desempeño de los docentes?	Generalmente, la Vicerrectora se encarga de realizar orientación conforme a las necesidades que se presenten.	El Vicerrectorado tiene la función de dar orientación y retroalimentación para mejorar la gestión pedagógica de los docentes.

Fuente 8: Entrevista a 2 directivos
Elaborado por 8: Guamán, M. (2017)

“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias” (Guillén, 2006, p.171), por ello el liderazgo participativo y capacitador en los directivos, según Richard L. Shell (citado por Semprún & Fuenmayor, 2007) genera una mayor cooperación y permite el desarrollo de un desempeño favorable para la institución. Porret (2014), manifiesta que estos tipos de liderazgo propician el compromiso de los docentes por lograr los fines educativos.

Luego de la entrevista realizada y en base a los datos presentados en la tabla 7, se puede determinar que en los directivos de la institución en estudio, prima el liderazgo participativo y capacitador, es decir sus acciones responden a características como: la búsqueda de participación de los colaboradores para obtener ideas nuevas, la motivación por lograr que los participantes se comprometan con la institución; y, la gestión para capacitar y proporcionar los medios adecuados para un desempeño eficaz de estos.

En referencia a lo expresado, se puede decir que los tipos de liderazgo directivo en mención, en el ITS han propiciado un ambiente favorable en la institución, puesto que confían en la capacidad de los docentes utilizando sus ideas y opiniones de manera constructiva, así pues, apoyan su creatividad, respetan su individualidad, propician espacios de diálogo, gestionan actividades de capacitación y adquisición de equipos y herramientas que faciliten la labor pedagógica, confirmando de esta manera que el liderazgo directivo está estrechamente vinculado con el desempeño de los docentes.

3.2. Análisis de resultados obtenidos de la encuesta dirigida a docentes para determinar la percepción de los docentes frente al liderazgo directivo

Tabla 8: Percepción docente frente al liderazgo directivo

PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES FRENTE AL LIDERAZGO DIRECTIVO				
TIPO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
LIDERAZGO COERCITIVO	Cuando usted debe realizar una tarea, lo debe hacer tal y como se lo indicaron.	1	11	17
	Siente que su desempeño docente está siendo controlado de manera cercana.	3	13	13
	Realiza su trabajo adecuadamente, porque sabe que si no lo hace será sancionado.	11	8	10
	TOTAL	15	32	40
	PORCENTAJE	17,24%	36,78%	45,98%
LIDERAZGO AFILIATIVO	Se dirige hacia sus directivos de manera libre y confiada.	1	9	19
	Sus necesidades personales son siempre atendidas favorablemente.	0	11	18
	Ha notado que hay ciertos favoritismos con algunos docentes.	17	11	1
	TOTAL	18	31	38
	PORCENTAJE	20,69%	35,63%	43,68%
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	Le han solicitado dar su criterio para la toma de decisiones.	2	23	4
	Se siente comprometido con los objetivos institucionales.	0	2	27
	Ha sido reconocido su desempeño profesional.	3	15	11
	TOTAL	5	40	42
	PORCENTAJE	5,75%	45,98%	48,27%
LIDERAZGO CAPACITADOR	Cree que tiene los recursos necesarios para desempeñar su labor eficiente y eficazmente.	1	20	8
	Ha recibido apoyo o capacitación para mejorar su práctica docente	3	19	7
	Le proporcionan orientación y retroalimentación para realizar tareas o para desempeñarse adecuadamente	2	18	9
	TOTAL	6	57	24
	PORCENTAJE	6,89%	65,52%	27,59%

Fuente 9: Cuestionario aplicado a 29 docentes para determinar el liderazgo directivo.
Elaborado por 9: Guamán, M. (2017)

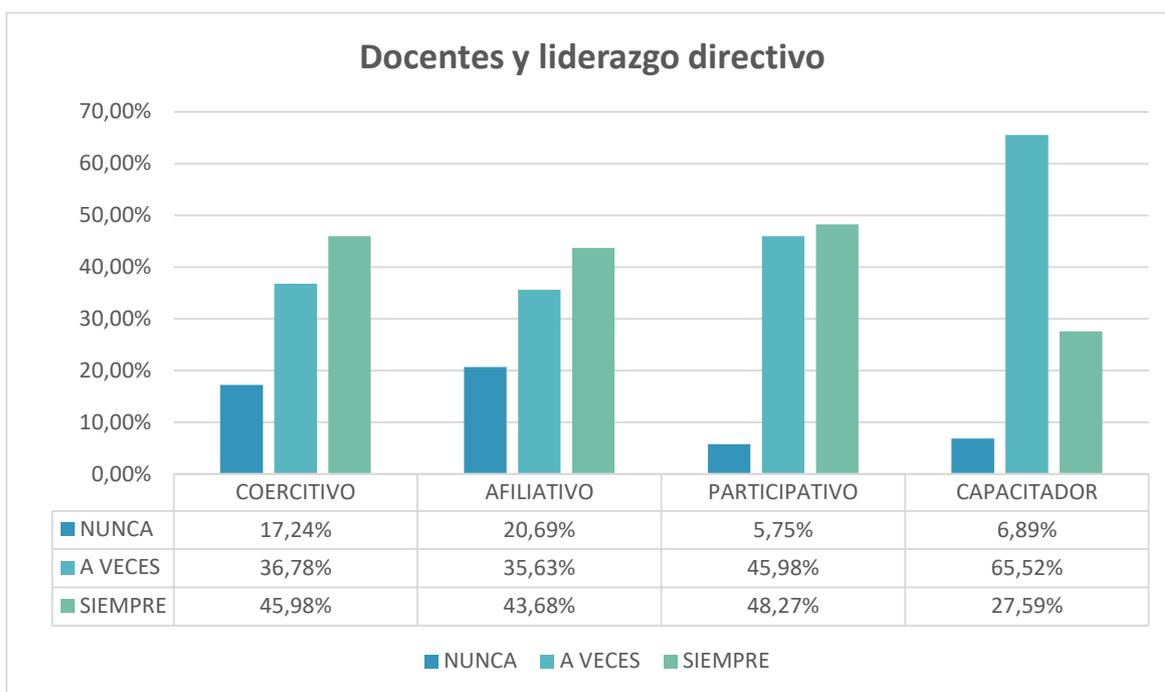


Gráfico 1: Percepción de los docentes frente al liderazgo directivo
 Fuente 10: Cuestionario aplicado a 29 docentes para determinar el liderazgo directivo
 Elaborado por 10: Guamán, M. (2017)

El liderazgo es una característica imprescindible de un directivo, pues eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética, despierta la confianza en sus colaboradores, sintiéndose más comprometidos con la consecución de los fines educativos. De esta manera Richard L. Shell (citado por Semprún & Fuenmayor, 2007) y Lewin, (citado por Porret 2014), opinan que en el liderazgo participativo las tareas son más productivas, existe una mayor cooperación y se desarrolla un desempeño favorable en la institución; no obstante, Porret (2014) dice que el liderazgo coercitivo es eficaz en tareas sencillas, en situaciones críticas o de crisis y el liderazgo afiliativo propicia un ambiente agradable entre los colaboradores; además, manifiesta que cuando los liderazgos participativo, capacitador y afiliativo, se combinan resulta idóneo para tener un alto rendimiento institucional. Por consiguiente, una de las funciones de los directivos es crear condiciones favorables al hecho pedagógico, donde las decisiones tomadas deben facilitar a los docentes el desarrollo eficiente y satisfactorio de su labor (Calero, 1998).

Según los datos obtenidos en la tabla 8 y para efectuar el análisis e interpretación de estos resultados se han sumado los porcentajes de los atributos “a veces” y “siempre” obteniendo de esta manera valores significativos en los tipos de liderazgo ejercido por los directivos, al decir los docentes que: en un 94,25%, sus guías manejan el liderazgo participativo; el 93,11% el liderazgo capacitador, porcentaje del cual el 65,52 corresponde a la opción “a

veces”, lo cual deja entrever que la mayor parte de estos docentes opinan que en ocasiones se cumple con este tipo de liderazgo; el 82,76% el liderazgo coercitivo; y, el 79,31% el afiliativo, aspectos que admiten justificar que existe una combinación de estilos de liderazgo en el orden en el que se han mencionado (participativo, capacitador coercitivo y afiliativo).

En referencia a lo señalado, el hecho de que el liderazgo participativo y capacitador ocupe los porcentajes más altos, corrobora los resultados obtenidos en la entrevista a directivos, en la que se refleja que existe participación de los profesores en las actividades institucionales en donde se considera su criterio y su labor es reconocida. También se observa que el liderazgo coercitivo tiene un peso importante, pero este puede funcionar para ciertas tareas que deben ajustarse a requerimientos específicos para ser aceptados por el CEAACES como evidencias; por otro lado, la existencia de un liderazgo afiliativo es una muestra de que para los directivos la parte humana es fundamental en la administración institucional, la cual fomenta un clima armónico de trabajo y convivencia. Por consiguiente, los resultados de la presente encuesta fundamentan aún más la relación directa entre liderazgo directivo y desempeño docente.

3.3. Análisis de resultados obtenidos de la encuesta dirigida a docentes para establecer el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad

Tabla 9: Percepción de los docentes frente a su liderazgo

PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES FRENTE A SU LIDERAZGO				
TIPO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
LIDERAZGO COERCITIVO	Da instrucciones claras a sus alumnos de lo que deben hacer, para que estos desarrollen las tareas tal y como usted lo indicó.	0	6	23
	Controla y supervisa el aprendizaje de los alumnos de manera muy cercana.	2	4	23
	Comunica a sus alumnos cuáles serán las sanciones si no cumplen su tarea de modo eficaz.	3	5	21
	TOTAL	5	15	67
	PORCENTAJE	5,75%	17,24%	77,01%
LIDERAZGO AFILIATIVO	Fomenta enlaces de afecto y compañerismo para generar un ambiente favorable en el aula.	0	5	24
	Cuando está en la clase su prioridad es conocer las necesidades y preocupaciones de sus alumnos, antes que propiciar un proceso de aprendizaje eficaz.	3	19	7
	Se siente frustrado cuando no es posible orientar estados emocionales de todos sus alumnos.	8	19	2
	TOTAL	11	43	33

	PORCENTAJE	12,64%	49,43%	37,93%
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	Permite que los estudiantes den su punto de vista y participen en la toma de decisiones.	0	11	18
	Se preocupa por motivar a sus estudiantes para que se comprometan con sus metas.	0	1	28
	Confía en la capacidad creativa de sus estudiantes y propicia espacios para que desarrollen su iniciativa.	0	7	22
	TOTAL	0	19	68
	PORCENTAJE	0%	21,84%	78,16%
LIDERAZGO CAPACITADOR	Busca constantemente estrategias y métodos para que sus estudiantes aprendan para la vida.	0	6	23
	Anima a sus estudiantes a establecerse objetivos a largo plazo.	0	8	21
	Proporciona orientación y retroalimentación cuando es necesario.	0	1	28
	TOTAL	0	15	72
	PORCENTAJE	0%	17,24%	82,76%

Fuente 11: Cuestionario aplicado a 29 docentes
Elaborado por 11: Guamán, M. (2017)

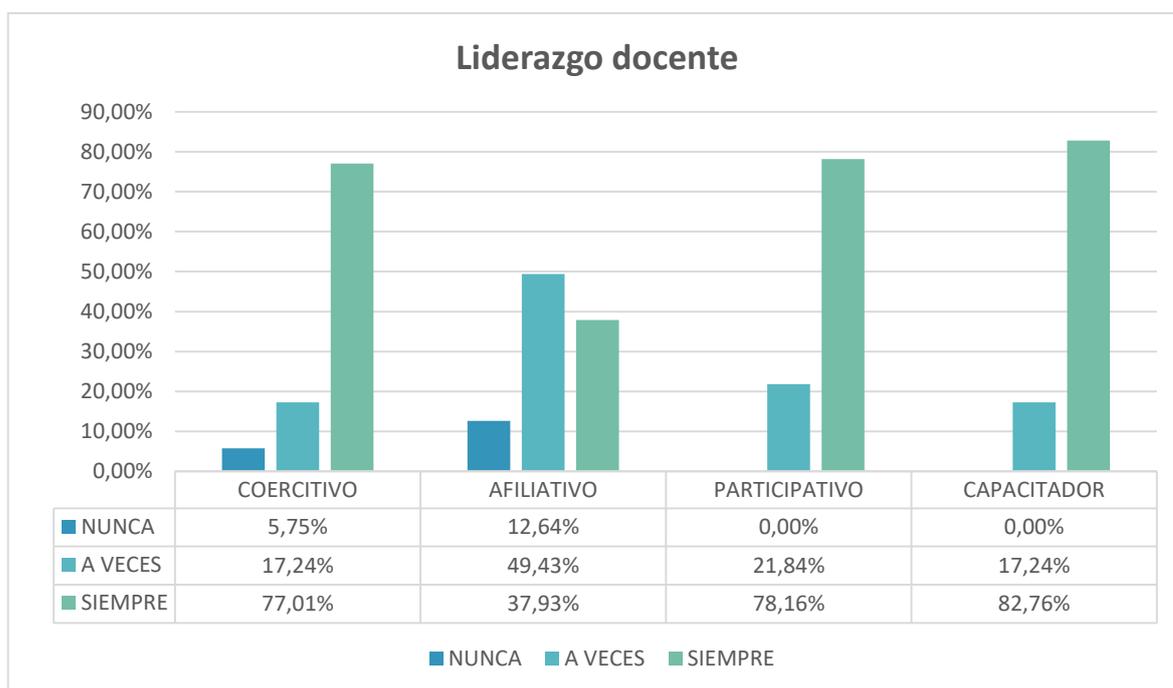


Gráfico 2: Percepción de los docentes frente a su liderazgo
Fuente 12: Cuestionario aplicado a 29 docentes para determinar su liderazgo
Elaborado por 12: Guamán, M. (2017)

Según Bolívar (2010), el liderazgo docente es tan importante porque de este se desprende el liderazgo para el aprendizaje, donde su núcleo de acción es la calidad de la educación ofrecida y los resultados de enseñanza aprendizaje. Por otra parte, Richard L. Shell (citado

por Semprún & Fuenmayor, 2007) y Lewin (citado por Porret 2014) indican que el líder docente participativo, consiente que él es quien toma las decisiones, permite que sus estudiantes generen aportes y desarrollen la capacidad de tomar la iniciativa, además, tiene claro los objetivos y corrige el rumbo cuando es necesario. Por otra parte Porret (2014), dice que en el liderazgo coercitivo existe un control estrecho mediante la supervisión personal y la motivación está basada en amenazas de perjuicios a quien no cumpla con las instrucciones; sin embargo, el liderazgo afiliativo considera la parte humana como eje central de su labor.

Es importante mencionar que en el análisis e interpretación de resultados de la tabla 9 se ha procedido de igual manera que la anterior, al sumar los porcentajes de los caracteres “a veces” y “siempre”. De ello se desprende que el tipo de liderazgo que practican los docentes del ITS, es el capacitador y participativo, así lo menciona el 100% de encuestados, seguido del liderazgo coercitivo con un 94,25% y finalmente el liderazgo afiliativo con el 87,36%, valores importantes que reflejan las características que predominan en los profesores en calidad de líderes.

Las derivaciones logradas dan una muestra clara, de que los docentes de esta entidad gestionan el liderazgo capacitador y participativo, pues su objetivo es proporcionar aprendizajes significativos y una formación de calidad a través de acciones y métodos que faciliten los saberes, teniendo en cuenta que la tarea del profesor es motivar a sus educandos a aprender para el futuro y responder a las diferentes situaciones que se presentan en la vida. Se visualiza además que existe un alto porcentaje en el liderazgo coercitivo, lo que da la pauta de que hay docentes que están desarrollando su trabajo apoyado de alguna manera en el modelo tradicionalista. De igual forma, el liderazgo afiliativo maneja una buena proporción en sus acciones. De todo lo dicho, se puede afirmar que si se aplican todos los estilos de liderazgo en proporciones adecuadas, teniendo predominancia el participativo y capacitador, se podría conseguir un liderazgo idóneo para ofrecer una formación de calidad.

3.4. Análisis de resultados obtenidos de la encuesta dirigida a estudiantes para establecer el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad

Tabla 10: Percepción de los estudiantes frente al liderazgo docente

PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES FRENTE AL LIDERAZGO DOCENTE				
TIPO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
LIDERAZGO COERCITIVO	Recibe instrucciones claras para el desarrollo de sus tareas y no admite detalles diferentes a lo indicado, aunque estos sean favorables.	16	32	32
	El docente supervisa el aprendizaje de manera muy cercana y sienten que quiere tener el control del proceso.	18	36	26
	Conoce cuáles serán sus sanciones si no cumplen su tarea de modo eficaz.	14	33	33
	TOTAL	48	101	91
	PORCENTAJE	20%	42,08%	37,92%
LIDERAZGO AFILIATIVO	El docente fomenta enlaces de afecto y compañerismo para generar un ambiente favorable en el aula.	4	27	49
	Siente que sus necesidades y preocupaciones son atendidas como prioridad.	5	40	35
	Cree que existe favoritismo para ciertos alumnos.	38	24	18
	TOTAL	47	91	102
	PORCENTAJE	19,58%	37,92%	42,50%
LIDERAZGO PARTICIPATIVO	Para la planificación de tareas se permite que ustedes den su punto de vista y participen en la toma de decisiones.	5	36	39
	Se sienten motivados y comprometidos con el proceso de aprendizaje para alcanzar sus metas.	1	28	51
	Tiene la libertad de ser creativo, puesto que hay tareas, en las cuales puede desarrollar su iniciativa.	3	33	44
	TOTAL	9	97	134
	PORCENTAJE	3,75%	40,42%	55,83%
LIDERAZGO CAPACITADOR	En el proceso de enseñanza aprendizaje se utilizan estrategias y métodos diferentes, los cuales permiten un aprendizaje más efectivo.	2	42	36
	El docente los anima a aprender para alcanzar sus objetivos futuros.	4	17	59
	Recibe orientación y retroalimentación cuando es necesario.	2	38	40
	TOTAL	8	97	135
	PORCENTAJE	3,33%	40,42%	56,25%

Fuente 13: Cuestionario aplicado a 80 estudiantes para determinar el liderazgo docente
Elaborado por 13: Guamán, M. (2017)

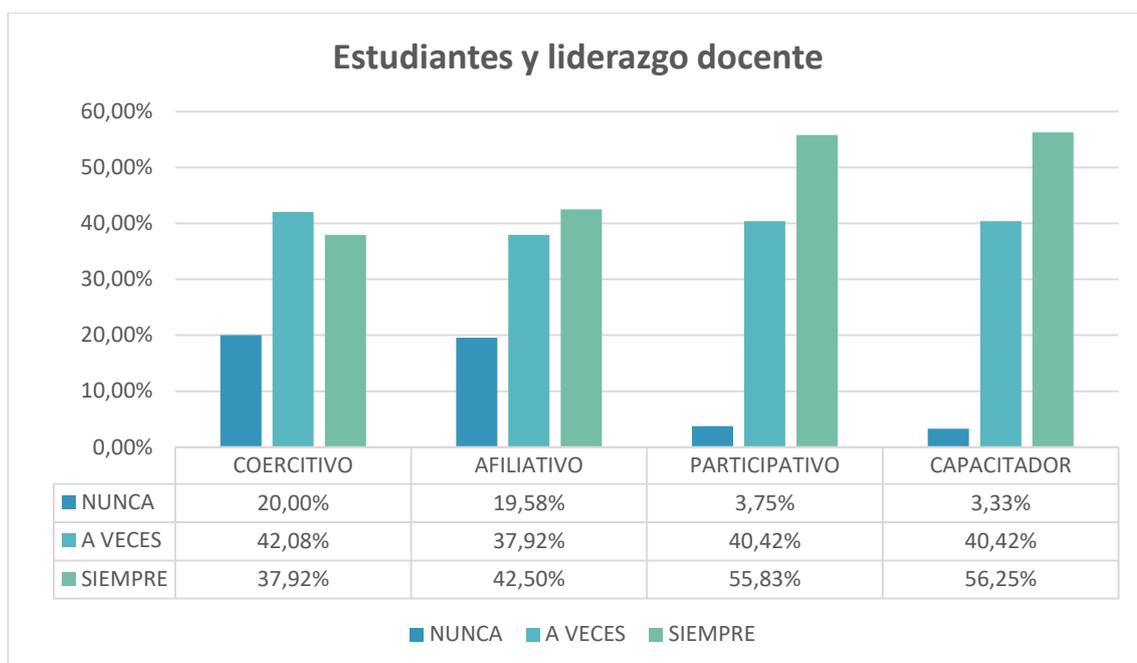


Gráfico 3: Percepción de los estudiantes frente al liderazgo docente
 Fuente 14: Cuestionario aplicado a 80 estudiantes para determinar el liderazgo docente
 Elaborado por 14: Guamán, M. (2017)

Según Porret (2014), el docente capacitador motiva relacionando el trabajo diario con objetivos a largo plazo, potenciando en los estudiantes habilidades que les permitan desenvolverse eficientemente en el futuro; y, asegura que el estilo afiliativo crea armonía entre los miembros del equipo. De igual manera, el docente participativo tiene la habilidad para conducir a sus educandos sin hacer sentir su gobierno como una carga, sino más bien como un compromiso que los llena de satisfacción y motiva para trabajar, aprender, descubrir e investigar (Semprún & Fuenmayor, 2007). El estilo coercitivo, admite dar instrucciones directas para la ejecución de tareas sencillas. En definitiva, como dice Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo (2006), el docente debe planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes; estimular la creatividad e innovación; promover la actividad mental, propiciando la reflexión, la crítica y la resolución de problemas; y, fomentar un ambiente de respeto y confianza.

La información presentada en la tabla 10, al sumar los porcentajes de los caracteres “a veces” y “siempre”, permite fijar que el estilo de liderazgo en los docentes del ITS es el capacitador, así lo expresa el 96,67% de estudiantes encuestados, también está el participativo como lo señala el 96,25% de colaboradores, a continuación está el afiliativo con el 80,42%; y, finalmente el coercitivo con un 80%, notando que en este último, el atributo “a veces” tiene una mayoría del 42,08%.

Los resultados obtenidos son una muestra de que en esta entidad, los docentes están propiciando espacios y acciones para que los estudiantes aprendan a aprender,

características propias del estilo de liderazgo capacitador y participativo, en los que se procura la colaboración activa de los educandos y el compromiso por aprender para la vida; y, a pesar de que aún se nota situaciones propias del liderazgo coercitivo es seguro que con el tiempo y la formación permanente de los docentes, este detalle desaparecerá, porque el liderazgo afiliativo tiene relevancia en el actuar docente, lo cual responde a la misión del ITS como humanista. Es relevante decir que estos datos coinciden con los proporcionados por los docentes y que se registran en la tabla 9.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis e interpretación de resultados, se establece las siguientes conclusiones:

- La fundamentación teórica sobre el liderazgo directivo y docente permitió potenciar habilidades cognitivas para el manejo adecuado de los términos correspondientes durante el desarrollo del trabajo investigativo. Se realizó recurriendo a diferentes fuentes bibliográficas, fueron necesarios textos impresos y digitales para de esta manera construir el marco teórico como base y sustento del estudio efectuado.
- El liderazgo directivo contribuye significativamente al desempeño docente, pues los estilos de liderazgo empleados promueven el desarrollo profesional, la participación activa de los docentes y los motivan a comprometerse con su labor para alcanzar los fines educativos, así lo sostiene el 94,25% y 93,11% de docentes al expresar que sus directivos practican un tipo de liderazgo participativo y capacitador respectivamente; y se confirma con los datos proporcionados por parte de los directivos en la entrevista efectuada a estos.
- El liderazgo docente es fundamental, puesto que su centro de acción es la calidad de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, de allí que en el ITS los profesores aplican un estilo de liderazgo capacitador y participativo según lo manifiesta el 100% de involucrados, de igual manera expresan emplear el coercitivo (94,25%) y afiliativo (87,36%), pues el estilo de liderazgo se desarrolla según las necesidades o situaciones, propiciando el progreso de todos sus miembros.
- El liderazgo capacitador y participativo son idóneos para la formación de personas competentes y productivas, estos estilos están presente en el Instituto Tecnológico Superior según lo indican sus estudiantes en un 96,67% y 96, 25% respectivamente, y se corrobora con la información dada por los mismos docentes, también se aplica el afiliativo (80,42%) y coercitivo (80%), lo que permite establecer que si se aplican todos los estilos de liderazgo en proporciones adecuadas, teniendo predominancia el participativo y capacitador, se podría alcanzar un liderazgo eficiente para brindar una formación de calidad.

RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones planteadas, se expresa las siguientes recomendaciones:

- Utilizar la información del presente estudio, producto del análisis de los resultados, para fortalecer la labor de los líderes educativos, puesto que son importantes e imprescindibles dentro de las instituciones educativas.
- Potenciar el liderazgo participativo y capacitador en los directivos como estrategia de mejora organizacional y de aprendizaje a fin de que exista un trabajo en equipo más consolidado en todos sus miembros.
- Desarrollar programas de formación de liderazgo, orientados al aula e incluirlos en los planes de formación docente.
- Los docentes no olviden la parte humana dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, pues el liderazgo capacitador y participativo deben siempre estar acompañados del afiliativo para crear un ambiente favorable y un compromiso verdadero por aprender.
- Dejar atrás las prácticas tradicionalistas donde el liderazgo coercitivo es característico, para desarrollar un aprendizaje eficaz que responda a los requerimientos de la sociedad actual, puesto que a largo plazo este estilo termina siendo perjudicial y desmotivante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima: Magisterial.
- Aranda, A. (2017). *Evaluación de la Calidad de las Instituciones Educativas*. Loja, Ecuador: EdiLoja.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Sico perspectivas*, 9 (2), p. 9-33. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200002&script=sci__arttext
- Bolívar, A. (2010, 05 de julio). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?. *Magis*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Braslavsky, C. (2004). Diez factores para una educación de calidad. *Iniciativas Iberoamericanas*. Recuperado de: [www.oei.es/.../reformaseducativas/diez_factores_educacion_calidad_siglo_xxi_braslavsky%20\(1\).pdf](http://www.oei.es/.../reformaseducativas/diez_factores_educacion_calidad_siglo_xxi_braslavsky%20(1).pdf)
- Bravo, C., Alminagorta, D., Cajavilca, J., & Cornejo, A. (2006). *Seminario de Didáctica General*. Lima, Perú: San Marcos.
- Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Calero, M. (2006). *Gestión educativa*. Lima: Abedul.
- Costa, C. (2017). *Gerencia Educativa. Texto Guía*. Loja, Ecuador: EdiLoja.
- Cuevas, M. (2008, 25 de junio). Liderazgo de los directivos y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado*. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf>
- Escamilla, S. (2006). *El Director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Farre, J. y Lasheras, G. (2002). *Enciclopedia de la psicología*. Barcelona: Océano.
- Gento, S., Palomares, A., García M., & González, R. (diciembre de 2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. Simposio

presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas-CIOIE, Granada, España.

- González, E. (1993). *Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente* (tesis de Maestría). Universidad Experimental “Libertador”. Maracay.
- González, O. (2007, 15 de noviembre). Liderazgo Transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*. Recuperado de <http://200.74.222.178/index.php/multiciencias/article/view/16684/16657>
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual del Liderazgo para Directores Escolares*. Madrid, España: Editorial La Muralla, S.A..
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid, España: Pearson.
- Harf, R. & Azzerboni, D. (2014). *Construcción de Liderazgos en la Gestión Educativa*. Buenos Aires, Argentina: Noveduc.
- Hernández, P. (2006). Concepciones en el estudio del aprendizaje universitario. *Revista de investigación educativa*, Vol. 19, 463 – 489
- Jaime, M. (2015). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga-Colombia* (tesis doctoral). Universidad de Granada, Bucaramanga, Colombia.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York: McGrawHill.
- MacBeath & Dempster, N. (2009). *Liderazgo para el aprendizaje*. Ed Ventures.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*, SEP, Biblioteca para el maestro.
- Porret, M. (2024). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: Esic.
- Quiñonez, H. (2016). *Guía didáctica de Liderazgo Educativo*. Loja, Ecuador: EdiLoja.

Semprún, R. & Fuenmayor, J. (2007, 14 de mayo). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional?. *Laurus*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102318>

UNESCO. (2014). El liderazgo escolar en America Latina y el Caribe. Un estado de arte en base a ocho sistemas escolares de la región. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (OREAL/UNESCO Santiago), Enero 15 de 2011 en: <https://drive.google.com/file/d/0BwzGIKOQMVTIdkRfR3Myd0lkcHM/view?pli=1-file:///C:/Users/usuario/Downloads/liderazgo-escolar-estado-arte.pdf>.

Valiente Sandó, P. (2010). *La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales*. <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-profesionales-del-director-escolar/>

Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Autorización del Rector del ITS, para realizar la recolección de datos.

Loja, 06 de noviembre de 2017

Magister,

Luis Alfonso Calva Dávila

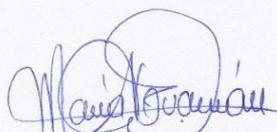
**RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "DANIEL ÁLVAREZ
BURNEO"**

Ciudad. –

Reciba un cordial saludo, augurándole éxitos en la función que tan acertadamente usted dirige. La presente tiene como finalidad solicitarle autorización y apoyo en la recolección de datos para el desarrollo de mi Trabajo de Titulación de la maestría que actualmente me encuentro cursando, con el tema: **"Incidencia del liderazgo directivo y docente en la calidad educativa de un Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja, periodo 2017"**.

Segura de su favorable atención a la presente, le expreso mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,



María Armanda Guamán Bastidas

C.I.: 1102916341



autorizado



ANEXO 2. Entrevista dirigida a directivos del Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DEL
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA CIUDAD DE LOJA

Estimada autoridad: El siguiente cuestionario pretende conocer su opinión en base a su experiencia directiva, para diagnosticar la vinculación de su liderazgo con el desempeño de los docentes.

Cargo:.....

1. ¿Cree usted que los docentes deben realizar sus tareas acatando sus instrucciones al pie de la letra o les da apertura para que sean creativos y lo hagan según su criterio? Si – No ¿Por qué?

.....
.....
.....

2. ¿Con qué frecuencia se preocupa por obtener información para controlar la correcta realización de la labor docente?

.....
.....
.....

3. ¿Los docentes conocen cuáles serán sus sanciones si no se desempeñan adecuadamente en su tarea docente?

.....
.....
.....

4. ¿Cree usted que los miembros de la institución pueden dialogar con usted con confianza? Si, No ¿Por qué?

.....
.....
.....

5. ¿Cuál es su prioridad: dar respuesta a las necesidades y preocupaciones personales de los docentes; o, liderar el trabajo técnico, pedagógico y el desarrollo profesional docente?

.....
.....
.....

6. ¿Generalmente se frustra cuando no es posible dar respuesta a las necesidades de todos sus colaboradores? Si, No ¿Por qué?
.....
.....
.....
7. ¿Solicita la colaboración de los docentes para aportar ideas que beneficien a la institución y además para que participen en la toma de decisiones?
.....
.....
.....
8. ¿Qué acciones realiza usted para que los docentes se comprometan con la consecución de metas y objetivos?
.....
.....
.....
9. Cuando usted evidencia una mala actitud en un docente ¿qué medidas toma?
.....
.....
.....
10. ¿Cuáles cree que son los aspectos necesarios que la institución debe ofrecer para que los docentes se desempeñen eficiente y eficazmente?
.....
.....
.....
11. ¿Ha realizado seminarios para capacitar a los docentes en la práctica pedagógica, con el propósito de alcanzar una educación de calidad?
.....
.....
.....
12. ¿Normalmente proporciona orientación y retroalimentación para mejorar el desempeño de los docentes?
.....
.....
.....

ANEXO 3. Encuesta dirigida a docentes del Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA CIUDAD DE LOJA

Estimado (a) docente: El siguiente cuestionario pretende conocer su opinión en base a su experiencia, para diagnosticar la vinculación del liderazgo directivo con el desempeño de los docentes.

Por favor, coloque una X donde usted considere, según su realidad.

N°	ÍTEMS	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	Cuando usted debe realizar una tarea, lo debe hacer tal y como se lo indicaron.			
2	Siente que su desempeño docente está siendo controlado de manera cercana.			
3	Realiza su trabajo adecuadamente, porque sabe que si no lo hace será sancionado.			
4	Se dirige hacia sus directivos de manera libre y confiada.			
5	Sus necesidades personales son siempre atendidas favorablemente.			
6	Ha notado que hay ciertos favoritismos con algunos docentes.			
7	Le han solicitado dar su criterio para la toma de decisiones.			
8	Se siente comprometido con los objetivos institucionales.			
9	Ha sido reconocido su desempeño profesional.			
10	Cree que tiene los recursos necesarios para desempeñar su labor eficiente y eficazmente.			
11	Ha recibido apoyo o capacitación para mejorar su práctica docente.			
12	Le proporcionan orientación y retroalimentación para realizar tareas o para desempeñarse adecuadamente.			

ANEXO 4. Encuesta dirigida a docentes del Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA CIUDAD DE LOJA

Estimado (a) docente: El siguiente cuestionario pretende conocer su opinión en base a su experiencia, para diagnosticar el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad.

Por favor, coloque una X donde usted considere, según su realidad.

N°	ÍTEMS	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	Da instrucciones claras a sus alumnos de lo que deben hacer, para que estos desarrollen las tareas tal y como usted lo indicó.			
2	Controla y supervisa el aprendizaje de los alumnos de manera muy cercana			
3	Comunica a sus alumnos cuáles serán las sanciones si no cumplen su tarea de modo eficaz.			
4	Fomenta enlaces de afecto y compañerismo para generar un ambiente favorable en el aula.			
5	Cuando está en la clase su prioridad es conocer las necesidades y preocupaciones de sus alumnos, antes que propiciar un proceso de aprendizaje eficaz.			
6	Se siente frustrado cuando no es posible orientar estados emocionales de todos sus alumnos.			
7	Permite que los estudiantes den su punto de vista y participen en la toma de decisiones.			
8	Se preocupa por motivar a sus estudiantes para que se comprometan con sus metas.			
9	Confía en la capacidad creativa de sus estudiantes y propicia espacios para que desarrollen su iniciativa.			
10	Busca constantemente estrategias y métodos para que sus estudiantes aprendan para la vida.			
11	Anima a sus estudiantes a establecerse objetivos a largo plazo.			
12	Proporciona orientación y retroalimentación cuando es necesario.			

ANEXO 5. Encuesta dirigida a estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Loja.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DEL

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA CIUDAD DE LOJA

Estimado (a) estudiante: El siguiente cuestionario pretende conocer su opinión en base a su experiencia estudiantil, para diagnosticar el tipo de liderazgo docente más adecuado para obtener una educación de calidad.

A su criterio, escoja a un docente, del cual crea que ha obtenido aprendizajes significativos con su formación, luego según su realidad, coloque una X donde corresponda.

Nº	ÍTEMS	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	Recibe instrucciones claras para el desarrollo de sus tareas y no admite detalles diferentes a lo indicado, aunque estos sean favorables.			
2	El docente supervisa el aprendizaje de manera muy cercana y sienten que quiere tener el control del proceso.			
3	Conoce cuáles serán sus sanciones si no cumplen su tarea de modo eficaz.			
4	El docente fomenta enlaces de afecto y compañerismo para generar un ambiente favorable en el aula.			
5	Siente que sus necesidades y preocupaciones son atendidas como prioridad.			
6	Cree que existe favoritismo para ciertos alumnos.			
7	Para la planificación de tareas se permite que ustedes den su punto de vista y participen en la toma de decisiones.			
8	Se sienten motivados y comprometidos con el proceso de aprendizaje para alcanzar sus metas.			
9	Tiene la libertad de ser creativo, puesto que hay tareas, en las cuales puede desarrollar su iniciativa.			
10	En el proceso de enseñanza aprendizaje se utilizan estrategias y métodos diferentes, los cuales permiten un aprendizaje más efectivo.			
11	El docente los anima a aprender para alcanzar sus objetivos futuros.			
12	Recibe orientación y retroalimentación cuando es necesario.			