



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

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

**Los estilos de liderazgo en la gestión educativa del nivel superior de la  
educación básica**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR:** Quichimbo, Fabián Alfredo, Lic.

**DIRECTORA:** Buele Maldonado, Mariana Angelita, Dra.

**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

Doctora

Mariana Angelita Buele Maldonado

**DOCENTE DE TITULACIÓN**

**De mi consideración:**

El presente trabajo de titulación denominado **“Los Estilos de Liderazgo en la Gestión Educativa del nivel superior de la educación básica”**, elaborado por el estudiante Fabián Alfredo Quichimbo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 26 de febrero de 2018

f).....

Mariana Angelita Buele Maldonado, Dra.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Quichimbo, Fabián Alfredo declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación **“Los Etilos de Liderazgo en la Gestión Educativa del nivel superior de la educación básica”**, de la Titulación de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo la Dra. Mariana Angelita Buele Maldonado, director (a) del presente trabajo y eximo 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 el 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 que se realice a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....  
Quichimbo, Fabián Alfredo  
0702511718

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo se lo dedico con mucho cariño a mis amados padres forjadores de sueños hechos realidad. De igual manera a mis hermanos por estar presentes en cada etapa de mi vida. A mi adorada esposa Solange, fuerza y apoyo en la consecución de mis más anheladas metas.

**Fabián**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a los maestros por los conocimientos científicos y sentido humanista a lo largo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

A la Dra. Mariana Angelita Buele Maldonado, Directora de este trabajo investigativo por su sabia, acertada, y dedicada dirección.

A la Unidad Educativa Fiscomisional "La Dolorosa" en la persona del Señor Rector y a todos quienes han aportado significativamente en el desarrollo de esta tesis de grado.

**Fabián Alfredo Quichimbo**

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
LA LIDERAZGO.....	6
ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO .....	6
ELEMENTOS DEL LIDERAZGO .....	6
ESTILOS DE LIDERAZGO .....	7
TEORIA DE LOS RASGOS .....	8
LAS TEORIAS CONSUCTISTAS.....	8
TEORIA SITUACIONAL.....	9
TEORIA DE BERNAR BASS .....	11
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	11
LIDERAZGO TRANSACCIONAL.....	14
ESTILO LISSEZ – FAIRE: NO LIDREAZGO.....	15
LA GESTION EDUCATIVA: DEFINICIÓN Y DIMENSIONES .....	16
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA.....	18
DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL.....	19
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.....	20
DIMENSIÓN COMUNITARIA.....	21
MÉTODOLOGÍA.....	23
OBJETIVOS .....	23

CONTEXTO.....	23
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
PARTICIPANTES .....	24
MÉTODOS .....	25
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	25
PROCEDIMIENTO .....	26
RECURSOS .....	27
RESULTADOS, ANALISIS Y DISCUSION.....	28
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES.....	50
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	62

## RESUMEN

El liderazgo y sus diferentes estilos han sido estrategias fundamentales para contribuir efectivamente al mejoramiento de la gestión educativa, lo que ha permitido alcanzar la excelencia en la educación. El presente trabajo de investigación denominado los estilos de liderazgo en la gestión educativa del nivel superior de educación básica, desarrollado en la Unidad Educativa Fiscomisional "La Dolorosa", plantea como objetivo general, **"Identificar las características de los estilos de liderazgo del personal de gestión académica y administrativo a partir de las apreciaciones de los docentes de la institución, para comprender su importancia en la gestión educativa"**. El diseño metodológico fue secuencial exploratorio, se utilizó el procedimiento cualitativo-cuantitativo, en el proceso se utilizaron los métodos: analítico-sintético; inductivo-deductivo, aplicado a la información recolectada a través de las diferentes fuentes primarias y secundarias, utilizando las técnicas de la revisión documental, la encuesta y la entrevista. El análisis de los resultados permitió establecer los estilos de liderazgo y sus características más representativas, teniendo como conclusión que los estilos de liderazgo que prevalecen son el liderazgo transformacional y transaccional, siendo el transformacional el liderazgo más altamente desarrollado.

**Palabras clave:** Liderazgo-estilos-transformacional-transaccional-motivación-gestión

## ABSTRACT

Leadership and its different styles have been fundamental strategies to effectively contribute to the improvement of education, which has allowed to achieve educational excellence. The present research work called the styles of leadership in the educational management of the higher level of basic education, developed in the Educational Unit Fiscomisional "La Dolorosa", raises as a general objective, **"Identify the characteristics of leadership styles of management personnel academic and administrative from the evaluations of the teachers of the institution, to understand its importance in educational management.** The methodological design was exploratory sequential, the qualitative-quantitative procedure was used, in the process the methods were used: analytical- synthetic, inductive-deductive, applied to the information collected through the different primary and secondary sources, using the techniques of the documentary review, the survey and the interview The analysis of the results allowed to establish the styles of leadership and its characteristics more representative, having as a conclusion n that the leadership styles that prevail are transformational and transactional leadership, the transformational being the most highly developed.

**Keywords:** Leadership-styles-transformational-transactional-motivation-management

## INTRODUCCIÓN

Es evidente que el liderazgo influye de manera directa en los componentes más importantes de las organizaciones como son las personas, permite a través de la motivación e inspiración encaminar sus acciones al logro de objetivos comunes, el desarrollo de todos sus integrantes, la eficiencia, la satisfacción, el trabajo en equipo, para el mejoramiento continuo y la consecución de los mejores resultados, siendo muy importante conocer que existen diferentes estilos de liderazgo, que por sus características particulares generan un impacto directo en la gestión de cualquier institución, siendo aún mucho más significativo en las instituciones educativas.

El liderazgo en la educación por tanto asume un rol protagónico, pues la persona que asume la administración de un centro educativo se encargará de delimitar el camino a seguir, la responsabilidad de tomar las mejores decisiones para lograr los objetivos, necesitando para esto influir de manera positiva sobre los miembros de la institución educativa, quienes aportan a logro de lo planificado.

En la presente investigación se inquirió acerca de las características de los estilos de liderazgo del personal de gestión académica y administrativa en la Unidad Educativa Fiscomisional "La Dolorosa", a partir de las valoraciones de los docentes del nivel superior de educación básica de la institución, para entender su importancia en la gestión del proyecto educativo dentro de la gestión que emprende la institución, y plantear el diseño de un instrumento metodológico para fortalecer el liderazgo; como objetivos específicos se programó: fundamentar teóricamente la influencia de los estilos de liderazgo en los resultados de la gestión educativa; establecer desde las percepciones del personal docente las prácticas de estilos de liderazgo aplicadas por el personal directivo que actúan en la gestión educativa; diseñar una propuesta metodológica que permita fortalecer las prácticas de liderazgo transformacional como agente motivador para optimizar la gestión educativa, para aportar al éxito de la institución.

Para la recopilación de la información como técnicas se utilizó la investigación documental, como instrumento se manejó la técnica de la encuesta, la misma que se viabiliza a través de un cuestionario estructurado en tres dimensiones, y once subniveles, una entrevista instrumentos que se aplicó a los docentes del nivel superior de educación básica del centro educativo.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico en donde se analiza acerca del liderazgo y sus antecedentes, estilos de liderazgo que en base a la teoría de Bernar Bass, identifican tres estilos el liderazgo, el transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo de laissez-faire o no liderazgo y la gestión educativa su definición y dimensiones que son la pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria.

En el segundo capítulo se aborda el diseño metodológico, en el que se establece el diseño y tipo de investigación, planteándose la investigación de tipo exploratoria secuencial, los métodos de investigación que se utilizaron fueron el analítico-sintético, y el inductivo-deductivo, con una población investigada de 20docentes del nivel superior de educación básica, como técnicas utilizadas la encuesta y la revisión documental, las mismas que se utilizaron para la recopilación de la información primaria y secundaria.

En el tercer capítulo se desarrolla la discusión y análisis de resultados, en donde se identifican algunas variables predominantes respecto a las percepciones de los docentes respecto a los estilos de liderazgo, así como las dimensiones de la gestión educativa, lo que permitió generar las conclusiones y recomendaciones respectivas acerca de la realidad investigada.

Como conclusión principal se determina que: Se identifica que el estilo de liderazgo que destaca en la institución es el transformacional, aunque también se evidencia características de un liderazgo transaccional, pero no se manifiesta un no liderazgo.

Como recomendación se invita a que el liderazgo transformacional que predomina en el centro educativo, sea fortalecido constantemente a través de la actualización pedagógica del perfil del personal directivo del centro educativo, destacando la importancia de este modelo de gerencia como pilar fundamental de la buena gestión educativa.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1. El Liderazgo**

### **1.1. Antecedentes del Liderazgo**

La gestión educativa requiere prácticas de liderazgo que conlleven a la transformación por medio de líderes pedagógicos empoderados de su gran rol en el proceso educativo.

“El liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario”. (Newstrom, 2007, p.196).

El liderazgo viene a ser la capacidad que tiene un persona para motivar a otras que están bajo su dirección, a con el trabajo en equipo, se puedan alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

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

### **1.2. Liderazgo**

Jones y George (2006) el liderazgo es” “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495).

“Guibovich (2006) citando a Burns define el liderazgo” “como el proceso por medio del cual los líderes inducen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p. 185).

#### **1.2.1. Elementos del liderazgo.**

Afirma Gallegos, (2004) que el liderazgo es un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo. El primero elemento (objetivo) tener los propósitos o metas establecidos de tal forma que el líder y los seguidores en la organización estar al corriente para trabajar hacia ellos. El segundo elemento (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de

manera voluntaria. El liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización. El tercer elemento (estilo) es otro elemento del liderazgo donde se manifiesta en la conducta y forma de relacionarse del líder con el grupo; en el ejercicio de su poder está siempre presente el liderazgo, sea mostrando un estilo democrático, liberal o autoritario, veremos al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos. El cuarto elemento (los seguidores) elemento de liderazgo importante, ya que ellos son las personas del grupo que hay que movilizar, cohesionar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder que lógicamente para alcanzar las metas y/o objetivos. (p. 58).

### **1.3. Estilos del liderazgo.**

El estilo es una forma de interacción social entre el líder y las personas a las que conduce. En la medida en que la forma de dirigir a su grupo sea aceptada por los subalternos y se determine la manera de actuar de cada integrante del equipo institucional el trabajo sinérgico permitirá un trabajo armónico, continuo, y efectivo.

Así mismo Fiedler (dicho por Maureira, 2002) expresa el liderazgo debe dirigirse hacia un modelo de liderazgo para el cambio: Las nuevas concepciones en las organizaciones postmodernas, ponen énfasis en trabajar más participativos y tomando decisiones conjuntas. El liderazgo tiene que ir a la par de estas nuevas concepciones, los nuevos planteamientos de las organizaciones demandan un estilo diferente, el cual se sugiere hoy por hoy es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, promoviendo un liderazgo compartido, en donde la función del director sea generar un significado de trabajo, promover y articular una visión creíble por las personas que integran la organización.

Las instituciones educativas han ido ganando más autonomía, sin llegar a una autonomía plena. Por lo que el mismo centro educativo tiene que ejecutar una planificación para implementar actividades para mejorar, enfocándose en el logro de las metas de la educación actual, basándose en el enfoque del liderazgo.

Según Bass (1995), recoge el planteamiento de Burn (1978) y lo operacionaliza para generar la línea de investigación en torno al Liderazgo Transformacional, se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre estilos liderazgo, se centra en tener

estrategias de cambio educativo para inducir el compromiso organizativo de los implicados.

Es el estilo de Bass el que se ha elegido como referente en nuestra investigación. Principales Teorías de estilos de liderazgo.

### **1.3.1. Teoría de los Rasgos.**

Esta teoría concibe al liderazgo como una característica de la personalidad, es decir el líder, es considerado como una persona con ciertas cualidades excepcionales, desde el punto de vista intelectual, emocional y físico. Según Bass (1988) se enmarca en las denominadas “teoría del gran hombre” que sugiere que ciertas características estables de las personas diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. En esta teoría es válida aquella mención en la cual se manifiesta que el líder nace, no se hace; en otras palabras el líder tiene condiciones innatas.

Los rasgos más destacados se puede resumir según Stodgill (citado por Chiavanato, 1992), en: Rasgos Físicos: Energía, resistencia física y mental. Rasgos Intelectuales: Adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, emprendedor y madurez emocional. Rasgos Sociales: Cooperación, habilidades interpersonales, y administrativas. Rasgos Relacionados con la tarea: Impulso de realización, persistencia e iniciativa.

De manera similar, Owens (citado por Maureira, 2004) señala que “Aunque los investigadores han compilado largas listas de rasgos característicos que parecen estar relacionadas con el liderazgo, los psicológicos no han podido determinar aún con claridad cuáles son más importantes para cada situación específica del líder” (p. 34).

### **1.3.2. Las teorías conductistas.**

Según Maureira (2004) manifiesta que “el origen de esta corriente de estudio, se le atribuye a Kurt Lewin, quien sostenía la tesis que eran posibles clasificar ciertas conductas o comportamiento, clasificándolos como talento o habilidades del liderazgo.”(p.34).

Según Alvarado (2008), se identifican tres estilos de liderazgo:

Estilo Autocrático: Es aquel líder que da la orden sin consulta previa y solo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para dar o negar, recompensar y castigar. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional.

Estilo Democrático o Participativo: Se caracteriza por la consulta y la persuasión de sus seguidores en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque según evidencia empírica es la que produce un mayor grado de motivación tan necesario para el aprendizaje.

El Líder Permisivo o Liberal: Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas. Depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para ellos. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto entre él y el grupo. Es útil y recomendable cuando el grupo evidencia un alto grado de madurez.

### **1.3.3. Teoría situacional.**

El problema del análisis situacional del liderazgo, es fundamentalmente establecer los tipos de personas y conductas que desarrollan un liderazgo efectivo, por lo tanto un líder efectivo debe adaptar su estilo de liderazgo según la situación que sus acciones sean efectivas.

Según Alvarado (2008) sostiene que la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es la más relevante, el liderazgo está compuesto por dos variables: la madurez laboral y la madurez psicológica del subalterno. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas, y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

De acuerdo a esta teoría los autores presentan 4 estilos de liderazgo:

Informativo: Es cuando la persona a cargo del líder no tiene la madurez necesaria (inmaduro) tiene una escasa relación, pero una gran orientación a la tarea.

Persuasivo: Cuando el sub alterno evidencia que es competente se da mayor relevancia a la relación, como a la tarea.

Participativo: Es un liderazgo presente cuando el subalterno ha logrado alcanzar más madurez, por lo tanto las directrices son menos Aplicable cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación son menos constantes por lo tanto se da mayor relevancia a las relaciones.

Delegatorio: En este estilo el subordinado presenta a un alto grado de madurez, por lo que se le entrega tareas sin mayor control, pues genera, mucha seguridad y confianza, y demanda escasa atención a las relaciones. El líder combina sus habilidades de acuerdo a la madurez de sus seguidores, a mayor madurez mayor debe ser la información que el líder proporciona, para motivarlos y aporten ideas creativas e innovadoras para mejorar la calidad y eficacia de la institución. Al contrario, al seguidor inmaduro mantenerlo permanentemente ocupado, para así volcar sus energías a un mejor rendimiento.

A lo que Alvarado (2008) menciona que “basado a su madurez que manifiestan los subordinados el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación.” (p. 53) La teoría situacional de Vroom (citado por Alvarado, 2008) en donde se da participación a los subordinados en la toma de decisiones. Presenta los siguientes estilos de liderazgo: Autócrata I: Cuando el líder toma sólo la decisión con la información que posee al momento. Autócrata II: Cuando el líder solicita información de los subalternos y toma la decisión. Consultivo I: El líder comparte información y solicita sugerencias a sus subordinados de manera individual y luego toma la decisión. Consultivo II: El líder comparte información, analiza alternativas, propuestas de manera grupal y él se reserva la decisión en base a las recomendaciones del grupo. Participativo II: El líder propone los problemas en todo el grupo. Entre todos proponen alternativas, las evalúa y llegan al consenso. El líder acepta, adopta, ejecuta y da cuenta de los resultados.

La teoría propuesta por Tannenbaum y Fiedle (citado por, Alvarado 2008) conocido como la teoría de la contingencia sostiene que el estilo de liderazgo depende de las circunstancias en las que se usen, condicionado por los siguientes factores: El líder, en cuanto al poder del puesto que ocupa, o las fuerzas personales como los valores, confianza de sus subordinados, su personalidad, seguridad, experiencia, etc. La tarea, en cuanto a su estructura como naturaleza, exigencia, importancia, tiempo, cultura y políticas organizacionales. Los

subordinados, según sus relaciones, personalidad, expectativas, comportamientos, etc.

La teoría de la Decisión Normativa propuesta por Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones, que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrolla. Algunos de estos procedimientos son: decisiones autocráticas posteriores a la recolección de información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales. Las teorías situacionales en conjuntos presentan ciertas restricciones. Yukl y Van Fleet (citado por Castro y otros 2007) en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas.

#### **1.3.4. Teoría de Bernar Bass.**

“Mediante la aplicación de un Cuestionario Multifactorial, Bass ha identificado los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire”. (Bass, 1985)

##### **1.3.4.1. Liderazgo Transformacional.**

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)

- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Así mismo Alvarado (2008) menciona que, el líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización.” (p.56).

El estilo de liderazgo transformacional fortalecer la cultura de la escuela:

- Al clarificar la visión de la escuela con relación al trabajo colaborativo y el cuidado y el respeto con el que los estudiantes han de ser tratados.
- Al reforzar, con el profesorado, las normas de excelencia para su propio trabajo y el trabajo de los estudiantes.
- Al usar cualquier oportunidad para centrar la atención y comunicar públicamente la visión y metas de la escuela.
- Al usar símbolos y rituales para expresar valores culturales en el contexto de las situaciones sociales en las que participa la mayoría del profesorado.
- Al confrontar el conflicto abiertamente y actuar para resolverlo a través del uso de valores compartidos. Al frases motivacionales de modo redundante.
- Al usar mecanismos burocráticos para apoyar los valores culturales y una forma colaborativa de cultura.
- Al actuar de una manera consistente con las creencias y valores compartidos dentro de la escuela.

Comportamientos orientados a la forma de la cultura de la escuela:

- Compartir el poder y la responsabilidad con los demás. Trabajar para eliminar las diferencias entre directores, profesores y otros grupos de la escuela.
- Proporcionar oportunidades y recursos para el trabajo colaborativo del profesorado. Para el establecimiento de la nueva cultura escolar se requieren líderes transformadores los cuales se caractericen por tener:
- Carisma: el líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores. Inspiración: Se requiere del carácter inspiracional

del líder transformacional mediante la visión y expectativa de futuro deseado o mediante el desarrollo de una visión de futuro con su equipo.

- Estimulación intelectual: Se requiere que el líder estimule intelectualmente a los profesores a fin de que puedan redefinir sus valores y clarificar la misión. También estimular, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos, como también el apoyo profesional mediante la provisión de ayudas económicas, tiempo, espacio y estimulación social.
- Consideración Individualizada: El líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores. En el contexto educativo, estos rasgos se evidencian en la medida en que la dirección de la escuela está cerca del profesorado, respetando sus opiniones y apoyándoles cuando surgen los problemas.

En la organización los niveles de interés, las formas de participar, las capacidades, las formas de percibir difieren de un miembro a otro. Las habilidades cognitivas, es decir, las características particulares de los individuos que incluyen el conocimiento, estrategias y habilidades que adquiere mediante la educación o la experiencia, son tenidas en cuenta por el líder a la hora de asignar las tareas. De modo que los miembros más capaces apoyen a los menos capaces y de esta manera, alcanzar un alto desempeño. De igual modo, el líder considera los rasgos no cognitivos como la personalidad, intereses, actitudes y valores toda vez que estos rasgos afectan la motivación, el desempeño, el compromiso y la lealtad.

El rol más importante del líder transformacional es el de inspirar al equipo y los individuos mediante la realización de tareas desafiantemente significativas y de suma importancia para la organización. No obstante, esa forma individual que tiene cada uno de percibir los problemas y de contribuir a la solución de los mismos puede ser modificada por el líder mediante la estimulación intelectual, es decir, enfrentar los problemas de manera creativa, y la motivación inspiracional.

Por lo tanto, el líder debe tener una idea de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para comprender cómo dichas características pueden afectar al funcionamiento del equipo y reconocer que cada contribución individual de los miembros puede estar influenciada por las características del líder, el estilo de liderazgo, así como también por las características de la tarea. El líder

transformacional busca, crear en los miembros una conciencia de organización que permite valorar los resultados y trascender las necesidades individuales.

Así Coronel (1986) y Pascual (1993) mencionan otros rasgos destacados en este tipo de líder son su actitud motivadora, la importancia dada a la retroalimentación, la comunicación abierta, y la confianza mutua. Este estilo de liderazgo resulta ser un proceso recíproco, en el que los miembros de una comunidad construyen significados que guían propósitos comunes. Motivando el establecimiento de acuerdos consensuados, estímulos, orientación abierta y permanente, como también, la participación activa y democrática en la que esté implicado un compromiso de todos para ejecutar responsablemente las acciones orientadas a la transformación y eficacia del centro educativo.

#### **1.3.4.2. Liderazgo Transaccional.**

El líder transaccional se rige por valores como honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos, a diferencia del liderazgo transformacional que se centra en la auto concepto y la autoestima que permite al líder alcanzar niveles más altos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus colaboradores, el liderazgo transaccional, al orientarse a las necesidades materiales de los colaboradores, obtiene niveles mucho más bajos.

Así Castro y otros (2007) menciona que “El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.” (p. 34).

Este estilo de liderazgo se conforma por las dimensiones: Recompensa contingente: es la relación que hay entre el líder y sus seguidores mediante el intercambio recíproco. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. De acuerdo al cumplimiento de los objetivos es que se establece la recompensa o sanción. Esta dimensión de recompensa no depende del director sino del esfuerzo de los docentes en el desempeño de sus funciones para alcanzar el objetivo común. Dirección por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambio de las conductas de sus seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Dar el refuerzo oportuno y aplicar donde sea necesaria una acción correctiva no es nada fácil dada la capacidad tan escasa de control de los directores en la mayoría de centros. Así mismo los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta, agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

#### **1.3.4.3. Estilo Laissez Faire: No Liderazgo.**

Otro de los estilos de liderazgo propuesto por Bass es el No Liderazgo (*laissez faire*). Este estilo hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro. Los resultados del estudio, en el campo educativo, indican que la ausencia de liderazgo, sobre todo en los momentos difíciles, lleva al profesorado a percibir un mayor abandono, y, por consiguiente, una mayor ineficacia del Director.

Así Pascual (1993) menciona “la conducta directiva de “Dejar Hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral” (p. 114). Así mismo de acuerdo a Bass (citado por Castro 2007) se caracteriza por la ausencia de transacciones con los seguidores. Por ejemplo el líder *laissez faire* evita tomar sus puntos de vista o tomar acciones en asuntos importantes, no emite ninguna retroalimentación a procesos o situaciones, y permite que su autoridad permanezca en estado de inercia. Este estilo es el más pasivo y por supuesto el menos efectivo. Un ejemplo de este liderazgo inerte es el de un líder escolar que es invisible para la comunidad, que no demuestra interés en el desarrollo permanente de la función y permite que las estructuras internas de la escuela permanezca sin alteración

Madrigal (como se citó en Rodríguez, 2012) expresa que el *laissez-faire*:

Es un estilo de liderazgo abierto cuya característica principal es la confianza absoluta en los seguidores ya que se centra en ellos. Por lo tanto, es un líder natural, que se impone por sus cualidades especiales, otorga al grupo un alto grado de independencia operativa; proporciona poca información y actúa principalmente como un contacto al ambiente externo del grupo. (p. 115)

Rodríguez (2012) expresa lo siguiente:

Generalmente el líder liberal, da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que consideren adecuada o no, esto trae como consecuencia la confusión, lo cual no permite el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo. La libertad de acciones en este estilo de liderazgo, demuestran que la productividad del equipo de trabajo es menor que el rendimiento, dado que las acciones declinan en ausencia de un líder. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la ausencia de toma de decisiones. La conducta de éste líder es evasiva y sin seguridad, asume el rol de un miembro más del grupo y actúa solo cuando es requerido. El gerente liberal no se preocupa por las consecuencias que pueda tener una gestión que no tiene una definición precisa, por lo que deja que el personal actúe según su voluntad. Lo que importa para este estilo de líder es el desarrollo del proceso educativo sea de calidad o no. (p. 115)

#### **1.4. Gestión educativa: definición y dimensiones**

En el marco de la praxis educativa se conjugan enfoques pedagógicos (especialmente de la enseñanza y del aprendizaje) y de la gestión, necesidades e intereses de los estudiantes, expectativas de los padres de familia, demandas sociales y políticas educativas; los cuales son concretizados en la práctica pedagógica por los docentes para lograr aprendizajes en los estudiantes con la finalidad de generar cambios y transformaciones en la cultura y la sociedad. Es en ese sentido, la gestión, en las instituciones educativas dinamiza los recursos, procedimientos, acciones e instrumentos a fin de lograr los propósitos y metas institucionales. De ahí que es fundamental preguntarnos ¿qué entendemos por gestión educativa?, al respecto.

“Proceso mediante el cual el directivo o el equipo directivo, determinan las acciones a seguir, (planificación según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados y los resultados que lo lograrán” (Barrios, 2010, p. 1). En este sentido la gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación.

En este caso se entiende a la gestión educativa como las acciones y procesos que ponen en práctica los actores dinamizadores del proceso educativo (especialmente el director líder) para el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas, es decir, el aprendizaje integral (logro de competencias,

capacidades, conocimientos y actitudes) de los educandos que les permitan interactuar con eficiencia y eficacia en la vida.

Sobre el mismo asunto, El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) viene sosteniendo: “La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Aquí, aparte de considerar a la gestión educativa como proceso, enfatiza la relación entre teoría – práctica educativa, incidiendo en la mejora continua de las prácticas educativas, por ende logrando los propósitos e ideales educativos. Este proceso debe tener lugar en todas las instancias del sistema educativo; desde luego respondiendo pertinentemente a su misión.

Por lo que, el mismo Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) agrega que la gestión educativa supone la interdependencia de: “a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas”

Por otra parte, LUQUE, Mónica en Gestión educativa. Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. Dice: “en el ámbito de la escuela, la gestión educativa es una concepción global que permite y posibilita:

- Captar la realidad institucional de forma global, considerando su contexto y la participación democrática de los miembros de la comunidad educativa.
- Establecer el proyecto educativo institucional (PEI) compuesto por acciones sistemáticas, permitiendo la integración como un todo de las dimensiones pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria;

considerando que la dimensión pedagógica es el eje y marco de referencia de las demás dimensiones.

- Reconocer que la misión de la institución educativa está focalizada en sus destinatarios y en el logro de más y mejores aprendizajes para ellos. Alcanzar como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad.
- Analizar las prácticas y generar cambios en cultura institucional. Institucionalizar la mejora continua de la calidad educativa. Por otro lado, de acuerdo con LUQUE, Mónica en la gestión educativa se considera cuatro dimensiones básicas: dimensión pedagógica, institucional u organizacional, administrativa (recursos) y comunitaria. Los cuales pasamos a describir.

#### **1.4.1. A. Dimensión pedagógica**

La dimensión pedagógica alude a la función principal de las instituciones educativas, es decir, el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes; así como también a las actividades de formación y capacitación docente continua que desarrollan los directores y docentes, con la finalidad de retroalimentar la práctica educativa.

Es el componente más relevante, ya que, es el que le da sentido y encuadre a la función de la institución educativa. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de la enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar, respondiendo así a las demandas que exige la sociedad.

Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos curriculares (PCI y PCA), temas transversales y subtemas que sean pertinentes con el contexto local, regional, nacional y mundial. También en dichos proyectos se establecen y definen las competencias, los contenidos, las capacidades y actitudes, su organización y secuenciación, formas de diversificarlos, los recursos y estrategias, los procedimientos y criterios de evaluación.

#### **1.4.2. B. Dimensión institucional u organizacional**

Constituye el soporte de la institución educativa, ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos y la visión institucional. Entonces, cabe preguntarse ¿Cuál es la

clase de organización que favorece el logro de la calidad educativa? La respuesta es obvia, aquella que facilita:

El desarrollo de competencias y capacidades en los estudiantes. La transmisión de valores y la construcción de actitudes y comportamientos favorables a una convivencia democrática y participativa. El trabajo en equipo. El desarrollo de proyectos innovadores. El proyecto, como modo particular de organizar la vida de la institución, tiene el sentido de promover que los docentes aborden los problemas a través de formas de trabajo cooperativas, basadas en el tratamiento de la información, en el establecimiento de relaciones entre los hechos, conceptos y procedimientos.

Son parte de la dimensión organizativa:

La administración del tiempo y el espacio institucional.

La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto educativo institucional.

La definición de las condiciones que la institución educativa brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.

El mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano. La construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

#### **1.4.3. C. Dimensión administrativa**

La dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos (financieros, materiales, tecnológicos); a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gestión del sistema y de las que se acuerdan en la institución.

Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos. Para desenvolver plenamente la gestión educativa es muy importante que el componente administrativo se halle integrado al conjunto global de todos los aspectos de la institución educativa. Sin embargo, este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada institución a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes.

Entonces ¿Cómo llevar adelante la gestión desde el punto de vista administrativo?, veamos las siguientes sugerencias:

- Apuntalando el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía.
- Entendiendo que la dimensión administrativa y financiera precisa una conducción orientada a la problemática central de la institución educativa y a sus destinatarios.
- Reconociendo los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver la administración de la institución educativa.
- Comprendiendo que la institución educativa puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos.
- Construyendo una nueva cultura común para resolver los asuntos de gestión escolar. Desarrollando equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo. Profesionalizando los equipos de conducción educativa.

#### **1.4.4. Dimensión Comunitaria**

Este aspecto se refiere específicamente a la vinculación de la institución con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas, actividades y actores y construir proyectos conjuntos.

Para ello es necesario que la institución educativa y su gente traspasen los muros de la institución y abra sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de

la zona ofrecen. Entonces en todo momento se debe establecer una trama relacional entre la institución educativa y las organizaciones de la comunidad.

Esto implica conocer el territorio que circunda la institución educativa, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo. Significa mantener una actitud de disponibilidad de modo que sea factible captar oportunidades y beneficios que deben ser razonablemente evaluados respecto de los riesgos y amenazas que representa todo nuevo hecho o relación. Implica, en síntesis, ser en y para la comunidad.

## **CAPITULO II METODOLOGÍA**

## **2. Metodología**

Es el camino, los procedimientos o conjunto de reglas para conseguir algo, ya se trate de la producción o el contenido. (Fermín, 1971). Por lo tanto actuar con método se opone a todo hacer casual y desordenado. Actuar con método es lo mismo que ordenar los acontecimientos para alcanzar un objetivo. El método es uno de los elementos necesarios de la estructura del trabajo educativo (Casanova M.)

### **2.1. Objetivos**

#### **2.1.1. General**

- Identificar las características de los estilos de liderazgo del personal de gestión académica y administrativa a partir de las apreciaciones de los docentes de la institución, para entender su importancia en la gestión educativa.

#### **2.1.2. Específicos**

- Fundamentar teóricamente la influencia de los estilos de liderazgo en los resultados de la gestión educativa.
- Establecer desde las percepciones del personal docente las prácticas de estilos de liderazgo aplicadas por el personal directivo que actúan en la gestión educativa.
- Diseñar una propuesta metodológica que permita fortalecer las prácticas de liderazgo transformacional como agente motivador para optimizar la gestión educativa, para aportar al éxito de la institución.

### **2.2. Contexto**

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Fiscomisional “La Dolorosa”, de la ciudad de Loja, la misma que fue creada en el año de 1940 por el Obispo de la Diócesis de Loja; la inauguración y funcionamiento del primer curso fue bajo el patrocinio de la Dolorosa, de ahí el nombre del colegio. La institución tiene como misión formar a las estudiantes en lo académico y en valores para que sean excelentes profesionales; su visión se enmarca a través de los recursos del Estado y propios, brindar a las jóvenes una educación de calidad en el bachillerato.

En esta institución educativa se aplicó las encuestas a los docentes del nivel superior de educación básica, quienes en su mayoría son varones, y su edad promedio esta entre 41-60 años, con una vasta experiencia como pedagogos en

el área de Educación Básica, la modalidad de trabajo es presencial y los estudiantes en su mayoría pertenecen al área urbana.

### **2.3. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es Exploratorio Secuencial, de modalidad derivativa. Respecto del diseño exploratorio secuencial, Hernández (2014, p. 551) sostiene que este tipo de diseño “implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Referente a la modalidad derivativa, Hernández Sampieri (2014, p. 551) plantea que “en esta modalidad la recolección y el análisis de los datos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos”.

En este sentido se utilizó el procedimiento cualitativo-cuantitativo, por consiguiente la primera etapa comprendió la revisión de información teórica respecto la influencia de los estilos de liderazgo en la gestión educativa, se analizó y se estableció categorías que constituyen los indicadores y variables en la construcción del instrumento para recuperar información de los docentes.

En la segunda etapa se recopiló información y se la analizó los datos, utilizando el Programa SPSS, donde se identificó los estilos y las características de liderazgo desde la percepción de los docentes y su influencia en la gestión educativa. En la tercera etapa se interrelacionó la información teórica de la primera etapa y los datos de la segunda etapa, lo que permitió diseñar una propuesta metodológica para fortalecer las prácticas de liderazgo transformacional como agente motivador de la gestión educativa.

### **2.4. Participantes**

La presente investigación comprende una población de 20 docentes del nivel superior de educación básica y un directivo, de la Unidad Educativa Fiscomisional “La Dolorosa”

Para la determinación de la muestra se utilizó muestras no probabilísticas, Hernández Sampieri (2014) plantea que “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p.189). Se trabajó con muestras homogéneas,

donde “las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o característica, o bien comparten rasgos similares” (Hernández, 2014, p.238).

Bajo estas definiciones en la presente investigación se tomaron como muestra: 13 maestros del nivel superior de educación básica.

## **2.5. Métodos**

### **2.5.1. El Método Analítico – Sintético**

El método analítico-sintético se basa en la descomposición del todo en partes y relaciones, complementado a nivel mental las partes del objeto, en la presente investigación, se abordó los estilos de liderazgo en la gestión educativa del subnivel superior de educación básica.

### **2.5.2. El Método Inductivo – Deductivo**

Este método logra inferir el conocimiento, permite el tránsito de lo particular a lo general y también va de aseveraciones generales a otras de carácter particular del objeto mediante pasos caracterizados por no tener contradicciones lógicas. En el presente estudio se abordó las percepciones de los docentes respecto a los tipos de liderazgo presentes en el nivel superior, insumos con los cuales se diseña una propuesta que mejore las prácticas de liderazgo transformacional para motivar la gestión educativa.

## **2.6. Técnicas e Instrumentos**

Para recoger datos se utilizó la técnica de la encuesta, se viabilizó a través de un cuestionario, al respecto Hernández (2014, p. 217) citando a Chasteauneuf, (2009) plantea que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Se utilizó preguntas cerradas, Hernández Sampieri (2014, p. 217) establece que “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas”.

Para la encuesta se tomó como base el cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y B. Avolio. Está estructurado en 3 dimensiones, con 11 subniveles, que contiene 45 ítems; al respecto Hernández Sampieri (2014) sostiene que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p.217).

Para el análisis de la información se utilizó el Programa SPSS, mediante el cual se identificó la frecuencia de expresiones en cada variable; la relación entre variables para determinar aspectos comunes y diferenciales; y, las tendencias principales en cada una de las dimensiones en estudio.

## **2.7. Procedimiento**

La investigación inició con la selección de la institución educativa a investigar, para como siguiente paso en base a la observación se delimitó el tema de investigación, se realizó una descripción de la problemática identificada, planteando con ello el problema, los objetivos, justificación y delimitación del mismo. Se continuó con la revisión de fuentes bibliográficas y otras investigaciones realizadas para tomar como referencia para el desarrollo del trabajo investigativo propuesto, tomándose como fuente documentos tengan la legitimidad, credibilidad, contexto y representatividad las mismas que permitieron identificar aspectos relevantes con relación a las variables a estudiar, esta información fue examinada y discutida estructurando el fundamento teórico de la investigación. Se elaboró el diseño de la metodología de la investigación, en la cual se incluye los instrumentos aplicados al directivo y docentes de la institución educativa para conocer la dinámica de las variables propuestas.

En la segunda etapa se desarrolló la investigación de campo, que fue de carácter descriptivo, explicativo y predictivo. La investigación de campo se realizó con los docentes del nivel superior de educación básica.

En la tercera etapa, una vez realizada la investigación de campo con la recopilación de información primaria y secundaria, se realizó el procesamiento de los datos para establecer resultados descriptivos de la realidad investigada y obtener resultados a nivel explicativo, pues la investigación documental y de campo permite sustentar completamente la presente tesis de acuerdo a los objetivos y expectativas planteadas. La información analizada permitió establecer las percepciones de los docentes respecto de los estilos de liderazgo en la gestión educativa. Una vez concluidas las etapas previas; es decir exploratoria (base teórica suficiente y pertinente), descriptiva (identificación y medición de variables) y correlacional (relación entre elementos del problema); se obtiene información sobre la realidad analizada para tener la capacidad de explicar la situación real y sus condiciones.

Finalmente obtenida la información se determinó las conclusiones y recomendaciones, con las que se propuso una propuesta metodológica de intervención para el centro educativo, enfocado en realizar un taller de fortalecimiento y actualización pedagógica sobre estrategias de liderazgo desde el enfoque transformacional y su relación con la gestión educativa.

## 2.8. Recursos

Los recursos utilizados para la presente investigación fueron los siguientes:

1. **Humanos:** directivos (1) y docentes (20), maestrante (1)
2. **Institucionales:** facilidades para la aplicación de los instrumentos de investigación.
3. **Materiales:** papel para copias e impresiones, computador, memoria flash, CD.
4. **Económicos:** gastos de investigación.

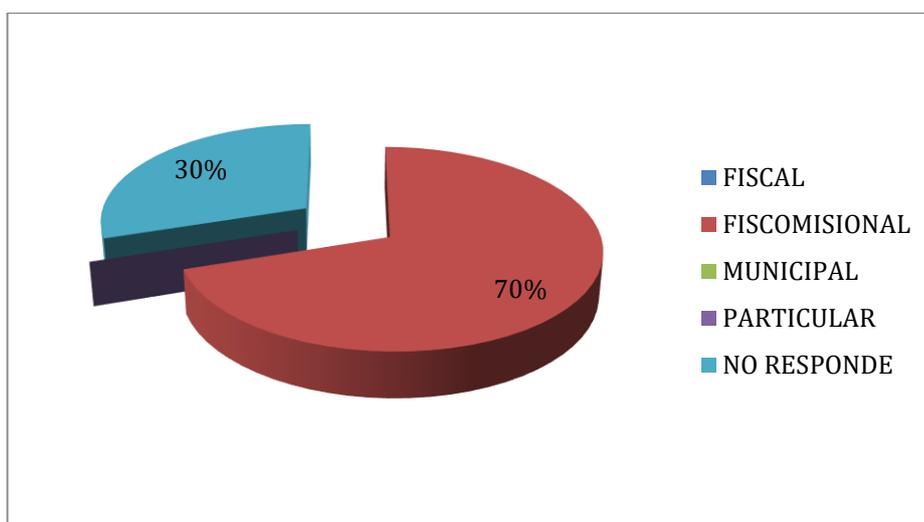
Materiales	Valor Estimado
Bibliografía	30,00
Servicio de internet	150,00
Material de escritorio	50,00
Computadora	700,00
Impresión y copias	100,00
Transporte	100,00
Capacitación	50,00
Empastado y anillado	50,00
Talento humano	50,00
Imprevistos	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.300</b>

### **CAPITULO III: RESULTADOS; ANALISIS Y DISCUSIÓN**

### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

#### 3.1.1. Tipo de Establecimiento

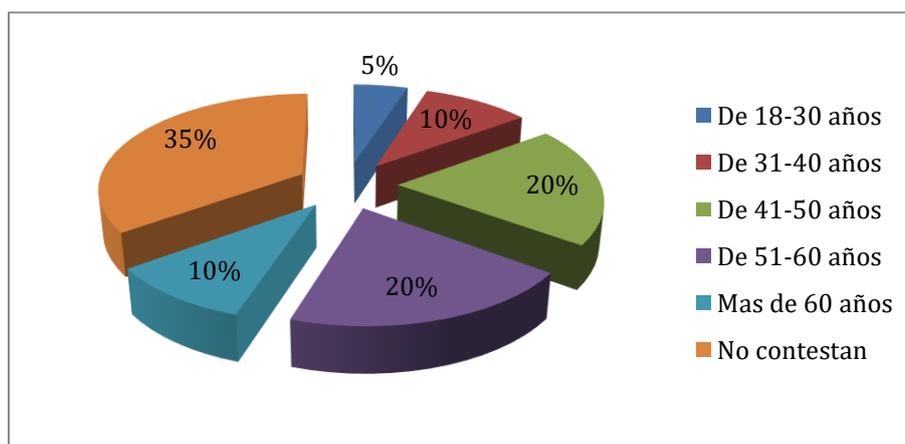
La investigación se realizó en la Unidad Educativa “La Dolorosa”, en donde la muestra de los docentes del nivel superior de educación básica alcanza un número de 20 docentes.



**Figura 1: Tipo de establecimiento**  
**Fuente:** Docentes de la Unidad Educativa “La Dolorosa”, 2017  
**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

En relación a la indagación acerca el tipo de establecimiento que es la unidad educativa el 100% de los docentes, responde que esta es de tipo Fiscomisional, lo que permite establecer que es un centro educativo está dirigido por la congregación franciscana, organización de derecho privado, sin fines de lucro, y entregan educación gratuita y de calidad a niños y jóvenes de la ciudad de Loja.

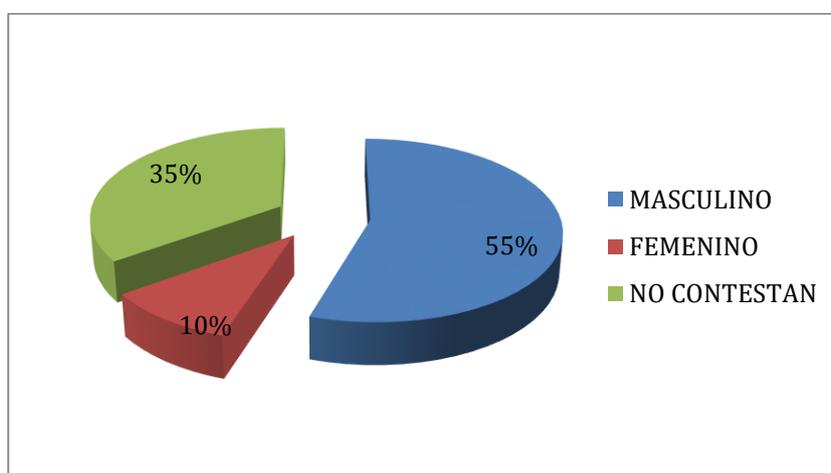
#### 3.1.2. Docentes por edad



**Figura 2: Docentes por edad**  
**Fuente:** Docentes de la Unidad Educativa “La Dolorosa”, 2017  
**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

De acuerdo a la información recopilada en cuanto a las características socio demográficas de los docentes del centro educativo la Dolorosa, en relación a la edad de los docentes, la mayoría el 20% de los maestros tienen una edad entre 41-50 y 51 a 60 años de edad, y un 10% tiene una edad de 18-30 años y más de 60 años; pudiéndose establecer que el centro educativo cuenta con una población docente adulta, con una vasta experiencia en el campo pedagógico.

### 3.1.3. Docentes por sexo



**Figura 3: Docentes por sexo**

**Fuente:** Docentes de la Unidad Educativa "La Dolorosa", 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

La mayoría de los docentes del nivel superior de educación básica del centro educativo investigado son de sexo masculino con el 55%; y de sexo femenino el 10%, con un 35% de docentes que no respondieron la encuesta, determinándose una prevalencia de hombres que se desempeñan como maestros en este nivel de educación.

## 3.2. RESULTADOS DE ENCUESTA A DOCENTES

### 3.2.1. Indicador de la influencia idealizada

Tabla 1. Influencia Idealizada

ESCALA DE INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	12	92%	1	8%	0	0%
14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	13	100%	0	0%	0	0%
18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	9	69%	4	31%	0	0%
21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	13	100%	0	0%	0	0%
23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	12	92%	1	8%	0	0%
25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza	10	77%	3	23%	0	0%
34 Enfatiza la importancia de una misión común	11	85%	1	8%	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>88%</b>	<b>2</b>	<b>11%</b>	<b>0</b>	<b>1%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, 2017

Elaboración: Fabián Alfredo Quichimbo,

En la tabla 1. se determina que la mayoría de los docentes el 88% afirman que siempre el rector que se ha ganado su respeto, por la autoridad con que actúa en sus funciones, pues su desempeño lo hace apegado a la moral, ejerce sus liderazgo con ética, así como en sus acciones y en la toma de las decisiones, lo que incide en el bienestar del personal, de igual manera para Asimismo resalta que las autoridades toman mucha importancia de su deber y empodera a sus subalternos con el deseo de buscar un trabajo sinérgico para alcanzar el bien común y el progreso de la institución, aunque un 31% piensa que solo a veces que sus acciones van más allá por el interés del grupo.

Bass y Riggio (2006) opinan que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

Se evidencia claramente que existe una alta influencia idealizada de la autoridad hacia el personal docente, pues ha influido de manera positiva para que en equipo se impulse y coadyuve al logro de los objetivos planteados para una buena gestión educativa.

### 3.2.2. La motivación de los docentes

**Tabla 2. Motivación Inspiracional**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
9 Habla de forma optimista sobre el futuro	10	77%	3	23%	0	0%
13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	10	77%	3	23%	0	0%
26 Presenta una convincente visión del futuro	10	77%	3	23%	0	0%
36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	12	92%	1	8%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>81%</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

En relación a la información recopilada en la tabla 2 se establece que la mayoría del personal docente 81% coinciden que siempre la autoridad genera motivación al estar firme en relación a la consecución de las metas que se ha planteado, dando seguridad en las cosas mejores que se viene por el trabajo conjunto que se realice entre autoridades y personal docente, siendo esto un aspecto que inspira a trabajar de manera organizada. Sin embargo un 23% de los docentes expresan que a veces presenta una convincente visión del futuro.

Para Velásquez (2006), el líder transformacional tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

En relación a los resultados obtenidos el directivo que lidera la institución posee características de motivación inspiracional en el desarrollo de sus actividades gerenciales, pues es un ejemplo a seguir, lo que es positivo para la institución.

### 3.2.3. La estimulación intelectual

**Tabla 3. Estimulación Intelectual**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	8	62%	5	38%	0	0%
8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	11	85%	1	8%	1	8%
30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	11	85%	2	15%	0	0%
32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	10	77%	3	23%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>77%</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>	<b>0</b>	<b>2%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

En la tabla 3 se establece que el 77% de los docentes de centro educativo investigado responden que el directivo, siempre enseña a innovar para tomar los problemas que se presentan en la institución desde deferentes enfoques, para resolverlos, generando nueva herramientas para el trabajo y la superación de obstáculos; sin embargo un 38% expresa que el rector solo a veces les proporciona formas nuevas de enfocar problemas.

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006) agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

En el criterio de Leithwood, Mascal y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

De acuerdo a los resultados se establece que el rector, transmite a los docentes un pensamiento analítico, con el objetivo que sean parte activa en la solución de los problemas que se presentan generando nuevas estrategias de enfrentar las circunstancias que se presentan en el quehacer educativo.

### 3.2.4. La consideración individualizada

**Tabla 4. Consideración Individualizada**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	5	38%	8	62%	0	0%
19 Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	5	38%	3	23%	5	38%
29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	6	46%	3	23%	4	31%
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades	10	77%	2	15%	1	8%
TOTAL	7	50%	4	31%	3	19%

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

En la tabla 4 se observa que el 55% de los docentes del centro educativo investigado, responden que siempre reciben apoyo para mejorar sus capacidades de acuerdo a las

fortalezas individuales, procurando que se participe de cursos y eventos, para mejorar los conocimientos, pero un 31% de los docentes encuestados responden que a veces la autoridad dedica tiempo para enseñar y capacitarles, y un 19% consideran que nunca son tratados de manera individual, sino como parte de un grupo.

Opinan Leithwood, Mascal y Strauss (2009) manifiesta que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

De igual forma, los autores antes mencionados agregan que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, y por ende se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

Los resultados reflejan que el directivo se preocupa de manera individual por sus seguidores, tomando en cuenta sus intereses particulares, para generar confianza en ellos para que se genere un apoyo integral a la gestión de la institución.

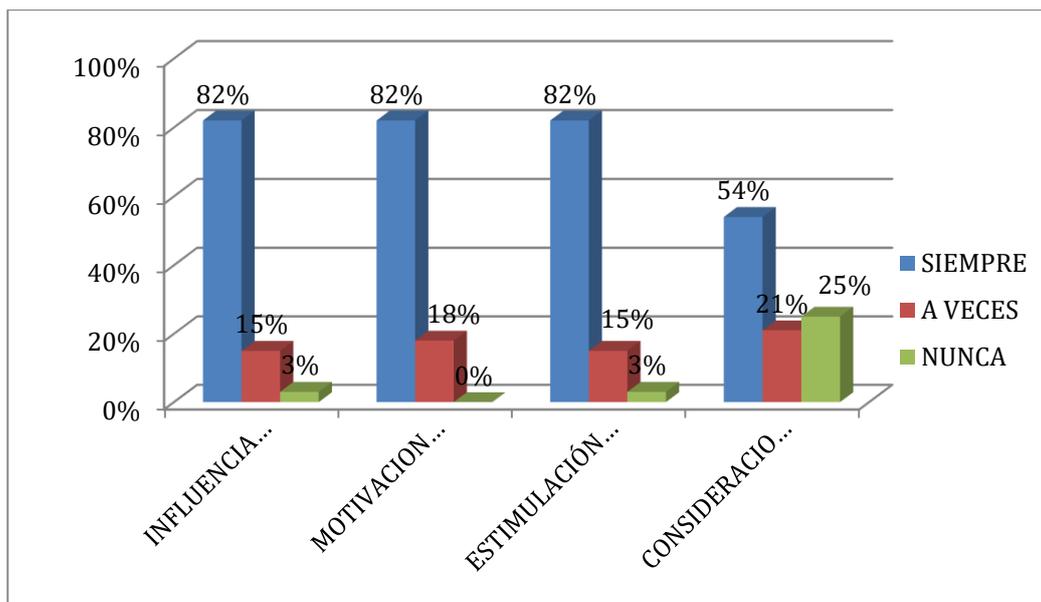
### 3.2.5. Liderazgo Transformacional

**Tabla 5. Resultados del Liderazgo Transformacional**

	INFLUENCIA IDEALIZADA		MOTIVACION INSPIRACIONAL		ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	
	f	%	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	11	82%	11	82%	11	82%	7	54%
A VECES	2	15%	2	18%	2	15%	3	21%
NUNCA	0	3%	0	0%	0	3%	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13,00</b>	<b>100%</b>	<b>13,00</b>	<b>100%</b>	<b>13,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, 2017

Elaboración: Fabián Alfredo Quichimbo



**Figura 4:** Resultados de Liderazgo Transformacional

**Fuente:** Tabla 5. Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

La tabla 5 y figura 4, permite establecer que las subvariables del liderazgo transformacional la mayoría de las respuestas de los docentes en un 82% consideran que la influencia idealizada, la motivación Inspiracional y la estimulación intelectual se presenta en el los líderes institucionales y un 54% también respecto a la consideración individualizada, pudiéndose establecer que existe una fuerte inclinación de los docentes a que el liderazgo transformacional es un estilo que está presente de manera predominante en la institución.

En tal sentido, según Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el liderazgo transformacional está orientado a la participación de todos los grupos humanos en la organización, centrándose en adjudicar significado a la tarea. Con este liderazgo transformacional se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas a actuar por encima de sus propias exigencias; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

En este orden de ideas, los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión para conducir a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, creando según Bass y Avolio (2006), un efecto multiplicador, el cual impulsa tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo, a través de sus características como líder, los estilos de liderazgo transformacional y la valoración de las variables de resultado.

Los resultados obtenidos permiten determinar que en la gerencia de la institución educativa el directivo presenta características y un alta presencia de liderazgo transformacional en las actividades que realiza en la institución.

### 3.2.6. Descripción del estilo de liderazgo transaccional

**Tabla 6. Recompensa contingente**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	12	92%	1	8%	0	0%
11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	7	54%	6	46%	0	0%
16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	10	77%	3	23%	0	0%
35 Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas	12	92%	1	8%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>79%</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

De acuerdo a la información recopilada en la tabla 6 se determina que en relación a la recompensa contingente del liderazgo transaccional, el 79% de los docentes aceptan que siempre las autoridades les presta ayuda cuando observa los esfuerzos de los docentes y comunica cuando se cumple las expectativas, y el 46% expresa que a veces el líder personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos lo que permite tener un acuerdo previo sobre lo que los docentes deben realizar para recibir la retribución o asumir responsabilidades.

La recompensa contingente representa una transacción positiva y constructiva entre el líder y el subordinado al que se le reconoce su logro adecuado a los objetivos, pero también participa en relaciones bidireccionales de calidad (Graen y Uhl-Bien, 1995)

Los datos obtenidos permiten establecer que dentro de la gestión del directivo se puede evidenciar características de líder transaccional, sobre todo porque reconoce el esfuerzo realizado por sus subordinados en cuanto se alcanzan los objetivos.

### 3.2.7. Dirección por excepción activa

**Tabla 7. Dirección por excepción activa**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	7	54%	5	38%	1	8%
22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	9	69%	4	31%	0	0%
24 Hace un seguimiento de los errores detectados	10	77%	3	23%	0	0%
27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	8	62%	5	38%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>65%</b>	<b>4</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>2%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

De acuerdo a la información recopilada en la tabla 7 se determina que en relación a la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional, el 65% de los docentes aceptan que siempre las autoridades hacen un seguimiento de los errores detectados, pero el 33% responde que a veces comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos, y un 2% están de acuerdo que nunca centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares, estableciéndose que el rector realiza un control permanente de cualquier tipo de acontecimiento que este fuera de lo que se ha establecido.

El líder que utiliza la dirección por excepción activa tiende más a emprender en la búsqueda de posibles desviaciones que esperar que se produzcan (como una versión pasiva). Así mismo el líder va reforzando procesos, reglas y normas para evitar errores. (Avolio y Bass 2004)

Los datos recopilados permiten determinar que directivo en su gestión realiza un continuo seguimiento de los errores detectados, para actuar y no dejar que estos se agraven, lo que es importante para no tener que intervenir cuando ya los problemas son demasiado.

La tabla 7, permite establecer que las subvariables del liderazgo transaccional la mayoría de las respuestas de los docentes en un 79% consideran que la recompensa contingente siempre se manifiesta en el directivo, y un 65% de los docentes expresan que la dirección por excepción activa, con referencia a poner toda la atención en los errores que se presentan siempre está dentro de las características de director, y un 33% considera que esto es a veces, y un 2% afirma que el directivo nunca centra su atención en lo que no funciona, pudiéndose determinar por los datos de los subniveles del liderazgo transaccional, según

las apreciaciones de los docentes, en la intuición también se manifiesta el estilo transaccional .

Bass, Bernard (1985). Los líderes transaccionales se concentran más en los procesos que en las ideas con visión a futuro. Estos tipos de líderes se enfocan en la recompensa contingente (también conocida como el refuerzo positivo contingente) o penalización contingente (también conocida como el refuerzo negativo contingente). Recompensas contingentes (tales como alabanza) se dan cuando los objetivos establecidos se llevan a cabo a tiempo, antes de tiempo, o para mantener subordinados que trabajan a buen ritmo en diferentes momentos. Castigos contingentes (tales como suspensiones) se dan cuando la calidad o cantidad del rendimiento cae por debajo de los estándares de producción o las metas y tareas no se cumplen en absoluto. A menudo, los castigos contingentes se transmiten en forma de gestión por excepción.

Las percepciones de los docentes permiten determinar que en las actividades administrativas y gerenciales del directivo, están presentes características del estilo de liderazgo transaccional, porque siempre presta ayuda a sus subalternos cuando observa sus esfuerzos y los reconoce cuando los mismos permiten los resultados esperados.

El líder transformador no es el opuesto al líder transaccional: es un líder transaccional enriquecido. El liderazgo transformador es una expansión del liderazgo transaccional. Las características más importantes del líder transformador son además de la capacidad de negociar y controlar los resultados, la capacidad de crear una visión atractiva y de comunicar esa visión. El líder transformador es, por lo tanto, un líder visionario y carismático, capaz de persuadir a sus colaboradores para que deseen lo que quiere el líder (Cardona, 2001)

### 3.2.8. Descripción del estilo de liderazgo Laissez- Faire o No Liderazgo

**Tabla 8. Dirección por excepción pasiva**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
3 No interviene hasta que los problemas se agravan	3	23%	6	46%	4	31%
12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	1	8%	1	8%	1	85%
17 Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	0	0%	5	38%	8	62%
20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	1	8%	1	8%	1	85%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>25%</b>	<b>9</b>	<b>65%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, 2017

Elaboración: Fabián Alfredo Quichimbo

Los datos recopilados en la tabla 8 permite establecer en relación al subnivel de dirección de excepción pasiva del no liderazgo, el 65% acepta que nunca el líder pasivamente espera hasta que las cosas vayan mal para resolverlas, sino que de una vez que se presenta algún inconveniente está presto para solucionar el problema, sin esperar que las cosas estén demasiado mal para actuar esto también es lo que respondes el 25%, aunque un 10% al contrario de lo que piensa la mayoría responde que el líder siempre pasivamente espera hasta que un problema emerja y entonces reacciona.

A su vez, Howell y Avolio (1993) citados por (Thieme, 2005, pág. 182), señalan que la distinción entre dirección por excepción pasiva y activa se basa fundamentalmente en el momento de tiempo que el líder interviene. En la forma activa del liderazgo por excepción, el líder continuamente monitorea el desempeño de los seguidores para anticipar errores antes que se transformen en un problema e inmediatamente toma medidas correctivas. Por el contrario, en la dirección por excepción pasiva el líder interviene solo una vez que los errores han sido cometidos y los estándares no han sido cubiertos. El líder pasivo espera que la tarea éste finalizado antes de determinar si existe un problema, sólo clarifica estándares una vez que el error se ha cometido.

Las percepciones de los docentes permiten determinar que el directivo nunca espera que se den los problemas para intervenir, sino que, una vez que identifica un problema busca corregirlo para sobre que esto no afecte el alcance de los resultados, por lo que se refleja un liderazgo constante en el manejo de conflictos.

### 3.2.9. Dejar de hacer

**Tabla 9. Deja de hacer**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
5 Evita involucrase cuando surgen temas importantes	2	15%	3	23%	8	62%
7 Está ausente cuando se le necesita	0	0%	7	54%	6	46%
28 Evita tomar decisiones	0	0%	5	38%	8	62%
33 Se demora en responder los temas urgentes	0	0%	7	54%	6	46%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>	<b>6</b>	<b>42%</b>	<b>7</b>	<b>54%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

Los datos recopilados en la tabla 9, permiten establecer en relación al subnivel de deja de hacer del no liderazgo, el 54% acepta que nunca el líder evita involucrase en temas importantes ni tampoco evita tomar las decisiones que correspondan, aunque un 42% asevera que el líder a veces se demora en responder en los temas urgentes, y también cuando se lo necesita no está, y un 10% asegura que el líder evita involucrase en temas

importantes, con todo existe un liderazgo y este de acuerdo a la percepción de los docentes no deja de hacer.

El estilo de dejar hacer es evadir la toma de decisiones, en otras palabras, la ausencia de liderazgo. Es por definición la más inactiva. Es opuesta al liderazgo transaccional y por ende no representa una transacción (Bass y Avolio, 1994) citados por (Thieme, 2005, pág. 182).

Los resultados en referencia a si el líder deja de hacer o cumplir sus actividades, de acuerdo a la percepción de los docentes la mayoría consideran que nunca ha existido una ausencia de liderazgo, aunque a veces por las múltiples responsabilidades del directivo no está cuando se lo necesita y en temas urgentes no hay una respuesta rápida, sin embargo esto se da en pocas ocasiones.

### 3.2.10. Esfuerzo extra

Tabla 10. Esfuerzo extra

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
39 Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	11	85%	1	8%	1	8%
42 Aumenta mis deseos de tener éxito	10	77%	3	23%	0	0%
44 Incrementa mi esfuerzo y motivación	11	85%	2	15%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>82%</b>	<b>2</b>	<b>15%</b>	<b>0</b>	<b>3%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes, 2017

Elaboración: Fabián Alfredo Quichimbo

En relación al subnivel esfuerzo extra del no liderazgo, el 82% acepta que el líder siempre invita a imprimir mayor esfuerzo y motivación para realizar lo que no estaba previsto, un 15% considera que a veces motiva para aumentar los deseos de alcanzar éxito, y un 3% responde que nunca le incita hacer lo que tenía previsto pero la verdad es que el líder está siempre motivando a que los docentes, pongan en sus actividades más esfuerzo de lo normal.

Blumberg y Greenfield (1980) describen la idea que Bass tiene del carisma al afirmar que se necesita una persona especial el director—que ayude a que el centro tenga, en primer lugar, una imagen de lo que puede ser y, en segundo lugar, el empuje, el apoyo y las habilidades para que esa imagen se haga realidad. A través del concepto de imagen, los autores destacan la importancia capital que tiene el liderazgo para un centro, que sea capaz de entusiasmar, motivar y lograr el compromiso de la comunidad educativa. Esto se consigue mediante una imagen o visión de lo que se desea que sea un centro en el futuro y naturalmente utilizando todos los recursos disponibles.

Las percepciones de los docentes del nivel superior de educación básica respecto al esfuerzo extra, son de que el directivo, siempre les motiva hacer más de lo que deber hacer, siendo un factor que permite este liderazgo una característica fundamental como es la motivación que genera el directivo en todos.

### 3.2.11. Eficiencia

**Tabla 11. Eficiencia**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
37 Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	10	77%	3	23%	0	0%
40 Demuestra su autoridad	13	100%	0	0%	0	0%
43 Consigue que la organización sea eficiente	12	92%	1	8%	0	0%
45 Lidera un grupo que es efectivo	13	100%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12,0</b>	<b>92%</b>	<b>1,0</b>	<b>8%</b>	<b>0,0</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

En relación al subnivel eficiencia del no liderazgo, la tabla 11 se presentan los resultados en donde el 92% de los docentes acepta que el líder siempre demuestra su autoridad consiguiendo que lo que se planifique y ejecute sea eficiente logrando que el trabajo que se realice con el grupo que lidera sea efectivo, y un 8% responden que a veces consigue que la organización sea eficiente, sin embargo se denota que existe eficiencia en lo propuesto por el líder. La calidad educativa tiene que ver con la capacidad que posee el ser humano para hacer las cosas de la manera más óptima, puesto que involucra un proceso. Villarroel (2000) plantea que dentro de la calidad, se le da importancia al término “eficiencia”, definiéndola como: “la optimización de los recursos en función de los logros”, hacer las tareas correctamente. En otras palabras, el funcionamiento acorde con el “debe ser”, o sea, el correcto funcionamiento del quehacer.

La percepción de los docentes respecto a la eficiencia del directivo, refleja que para los maestros existe un gran liderazgo pues se ha logrado que el centro educativo sea eficiente, coincidiendo en su totalidad que esto se ha podido lograr por la autoridad y liderazgo del rector.

### 3.2.12. Satisfacción

**Tabla 12. Satisfacción**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
38 Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	12	92%	1	8%	0	0%
41 Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	9	69%	4	31%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>81%</b>	<b>3</b>	<b>19%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

La información recopilada respecto al subnivel satisfacción del no liderazgo, la tabla 12 se presentan los resultados en donde el 81% de los docentes acepta que siempre las formas de liderazgo del líder son satisfactorias, porque se genera un trabajo conjunto que genera resultados, aunque un 19% está de acuerdo que a veces trabaja con los docentes de forma satisfactoria.

En relación a esto Ross y Gray (2006) manifiesta que: "... los profesores de escuelas caracterizadas por comportamiento transformacional del director, expresan satisfacción por la relación con su director, reportan esfuerzo extra y más compromiso hacia la organización" (p. 179).

Para los docentes las actividades y gestión del directivo deriva en una alta satisfacción por las formas de liderazgo que este práctica, además hay satisfacción por la forma de trabajo que genera con el personal docente.

### 3.2.13. Resultados del Liderazgo Laissez - Faire

**Tabla .13. Resultados del Liderazgo Laissez-Faire**

	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA		DEJAR DE HACER		ESFUERZO EXTRA		EFICIENCIA		SATISFACCIÓN	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	1	10%	1	4%	11	82%	12	92%	11	81%
A VECES	3	25%	5	42%	2	15%	1	8%	3	19%
NUNCA	9	65%	7	54%	0	3%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

En la tabla 13, permite establecer que las subvariables del liderazgo laissez. Faire, respecto a la eficiencia el 92% afirma que esta característica, el esfuerzo extra en un 82% siempre se manifiesta, y en un 81% las satisfacción que genera su desempeño, y en un 42% los docentes afirman que nunca el líder evita involucrase en temas importantes, pudiéndose

determinar por los datos de los subniveles del no liderazgo, según las apreciaciones de los docentes, no se manifiesta este liderazgo, pues las características del nunca se inclinan al no liderazgo.

Así Pascual (1993) menciona “la conducta directiva de “Dejar Hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral” (p. 114). Así mismo de acuerdo a Bass (citado por Castro 2007) se caracteriza por la ausencia de transacciones con los seguidores. Por ejemplo el líder laissez faire evita tomar sus puntos de vista o tomar acciones en asuntos importantes, no emite ninguna retroalimentación a procesos o situaciones, y permite que su autoridad permanezca en estado de inercia. Este estilo es el más pasivo y por supuesto el menos efectivo. Un ejemplo de este liderazgo inerte es el de un líder escolar que es invisible para la comunidad, que no demuestra interés en el desarrollo permanente de la función y permite que las estructuras internas de la escuela permanezca sin alteración

Las percepciones de los docentes respecto al no liderazgo, permiten establecer que en las características del directivo no existe este tipo de conducto, pues los resultados permiten establecer que existe un fuerte liderazgo lo que ha permitido que los maestros identifiquen estas acciones y las valoren por los resultados no solo individuales sino los logros institucionales.

### **3.3. Resultados de Entrevista:**

#### **1. Autoridad del Rector.**

El 100% de los encuestados coinciden que el rector tiene autoridad y liderazgo en la institución, a través de la organización, la planificación y la ejecución de las actividades de manera asertiva, con profesionalismo, procurando el trabajo en equipo dentro de la institución

#### **2. Poder de convencimiento.**

La mayoría de los docentes concuerdan que las autoridades tienen poder de convencimiento, ya que motiva, por medio de la premisa de que todo lo que se haga es para beneficio de toda la comunidad educativa, y las propuestas que presenta son aceptadas por el liderazgo que se evidencia en sus actividades

#### **3. Creatividad del Rector para el trabajo.**

La mayoría de los docentes afirman que el rector es una persona proactiva que está proponiendo constantemente actividades y estrategias para innovar, mejorar y generar alternativas de trabajo que permitan mejorar la oferta educativa dentro de la institución, además se asevera que está dando constantemente apoyo no solo al personal docente y administrativo sino también a los estudiantes, siendo una de estas estrategias inculcar dentro de la institución el trabajo en equipo.

#### **4. Asertividad del Rector.**

Al preguntar al personal sobre la asertividad del rector la mayoría responde que las cualidades que destacan en el líder son su responsabilidad, carisma, don de gentes, humanitario equitativo, paciencia y tolerancia, su espíritu, la motivación que genera, su amistad, el respeto y consideración que entrega a todas las personas, cualidades que han hecho que la relación con todos sea excelente.

#### **5. Gestión Educativa del Rector**

En relación a la gestión educativa del rector el 100% del personal docente afirma que el rector tiene un perfil integral, que es quien plantea los objetivos, propuestas y acciones a tomar con los recursos, que es una persona que analiza los pro y los contra que se presentan para intervenir, y que no trabaja solo, sino que involucra y genera el compromiso de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos, logrando una efectiva gestión para la educación que presenta el centro educativo.

### 3.4. La Gestión Educativa

#### 3.4.1. Dimensión Pedagógica

Tabla 14. Dimensión Pedagógica

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Realiza mesas de trabajo con el equipo docente para conocer y contextualizar los contenidos curriculares.	8	62%	5	38%	0	0%
2. Introduce cambios pedagógicos institucionales como parte de su experiencia personal-profesional.	7	54%	6	46%	0	0%
3. Visita periódicamente a los docentes en el aula para orientar su acción pedagógica.	3	23%	9	69%	1	0%
4. Promueve el desarrollo profesional de los docentes por medio de estrategias grupales de estudio.	8	62%	5	38%	0	0%
5. Monitorea la evaluación de los aprendizajes logrados por los estudiantes.	9	69%	4	31%	0	0%

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

Los datos expuestos en la tabla 14 referente a la dimensión pedagógica se establece que el 69% de los docentes afirman que se evalúa los aprendizajes logrados, se generan espacios de trabajo con los docentes para gestionar el currículo y se promueve el desarrollo profesional, sin embargo un 69% responde que el rector a veces genera un acercamiento en su espacio de trabajo para orientar la acción pedagógica, pero se aprecia que los líderes presentan un alto porcentaje de impulso a la dimensión pedagógica para la gestión educativa para constantemente buscando el bienestar de los estudiantes a través de la formación del personal para generar innovación que permita mejorar la oferta educativa y mejorar la calidad de la educación que se imparte en el centro educativo.

El aprendizaje y la enseñanza son dos procesos distintos que los profesores tratan de integrar en uno solo: el proceso de enseñanza – aprendizaje. Por tanto, su función principal no es solo enseñar, sino propiciar que sus alumnos aprendan (Zarzar, 1988).

El liderazgo del directivo permite una importante avance en la gestión pedagógica pues según las percepciones de los docentes el directivo siempre evalúa el aprendizaje de los estudiantes, busca generar una actualización y diversificación curricular, además se preocupa por la preparación de los docentes para que cuenten con estrategias metodológicas y didácticas.

#### 3.4.2. Dimensión Administrativa

**Tabla 15. Dimensión Administrativa**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
6. Toma decisiones que interpretan las necesidades e intereses del colectivo escolar.	9	69%	3	23%	1	8%
7. Crea una red de acciones comprometidas con el funcionamiento de la institución	10	77%	2	15%	1	8%
8. Indaga sobre los aspectos que afectan el funcionamiento operativo de la institución	11	85%	2	15%	0	0%
9. Construye el plan institucional con el propósito de guiar las actividades administrativas y académicas de la institución	12	92%	1	8%	0	0%
10. Planifica las actividades institucionales en función de los recursos materiales y financieros disponibles.	10	77%	3	23%	0	0%

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

La información recopilada os datos expuestos en la tabla 15 referente a la dimensión administrativa se establece que el 92% de los docentes afirman que siempre se construye el plan institucional para guiar las actividades tanto administrativas como académicas del centro educativo, además el 85% responde que siempre hay preocupación por los aspectos operativos que afectan el funcionamiento de la institución, el 77% afirma también que se planifica las acciones institucionales en base a la disponibilidad de recursos materiales y financieros, además se crea una red de acciones comprometidas con la institución, y un 69% responde que se toman decisiones en base no a temas individuales sino en temas que involucran a todos.

La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo. De hecho, la calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con máxima eficiencia, calidad y productividad (Münch, 2010:14).

Los datos obtenidos permiten determinar que el desarrollo de la dimensión administrativa en el centro educativo tiene una gran importancia, esto por la apreciación de los docentes que son tomados en cuenta para la planificación, toma de decisiones, aspectos que evidencia una estructura sólida que se encamina de manera adecuada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

### 3.4.3. Dimensión Organizativa

**Tabla 16. Dimensión Organizativa**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
11. Divide el trabajo y las responsabilidades de cada personal atendiendo a una jerarquía de mando	12	92%	1	8%	0	0%
12. Propicia en el equipo la satisfacción y agrado por el trabajo realizado.	9	69%	4	31%	0	0%
13. Apela a la negociación a la hora de distribuir los escasos recursos de la institución.	10	77%	3	23%	0	0%
14. Desempeña sus acciones gerenciales dentro de la organización de forma representativa sin ningún patrón específico.	10	77%	2	15%	1	8%
15. Propicia el desarrollo de las actividades escolares de forma rutinaria	5	38%	4	31%	4	31%

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

La información recopilada os datos expuestos en la tabla 16 referente a la dimensión organizativa permite determinar que el 92% de los docentes afirman que siempre el líder divide el trabajo y las responsabilidades de cada personal atendiendo las jerarquías de mando, por otro lado el 77% afirma que el rector siempre negocia la distribución de los recursos institucionales, además su desempeño gerencial es representativo, y un 69% responde que siempre promueve en sus subalternos la satisfacción por el trabajo realizado, y por supuesto el 31% afirma que nunca el rector propicia las actividades de forma rutinaria,, sino que siempre hay el actor innovación, para dinamizar los proceso educativos.

Las acciones organizacionales tienden a interpretarse como resultantes de una actuación eminentemente planeada, unitaria y lógica. (Ortega 2000)

Se puede colegir que la dimensión organizativa en este centro educativo está altamente desplegada ya que cumplen con los parámetros desarrollo que exige dentro de la gestión educativa.

#### 3.4.4. Dimensión Comunitaria

**Tabla 17. Dimensión Comunitaria**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
<b>DIMENSIÓN COMUNITARIA</b>						
16. Conforman oportunamente la Comunidad Educativa de la Institución.	12	92%	1	8%	0	0%
17. Involucra a la comunidad educativa y las organizaciones comunales en aspectos relacionados al funcionamiento de la institución	12	92%	1	8%	0	0%
18. Analiza las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos.	12	92%	1	8%	0	0%
19. Promueve la participación de las redes sociales del entorno educativo para favorecer la acción educativa	6	46%	7	54%	0	0%
20. Se apoya en las redes sociales para la puesta en marcha del proyecto educativo integral comunitario.	6	46%	7	54%	0	0%

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes, 2017

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo

La información recopilada os datos expuestos en la tabla 17 referente a la dimensión comunitaria permite determinar que el 92% de los docentes afirman que de manera oportuna se conforma la comunidad educativa, y se establece una relación y se promueve la participación de la comunidad en los aspectos para buscar de manera conjunta el mejoramiento de los resultados de la educación, el 54% responde que a veces se promueve por parte del líder las participación de las redes sociales para favorecer la acción educativa, y a veces también para generar proyectos educativos comunitarios.

“Siempre que en un determinado espacio geográfico los individuos conocen, poseen intereses comunes, analizan juntos sus problemas, y ponen en común sus recursos para resolverlos, podemos afirmar seguramente ahí existe una comunidad”. (Neto, A.F. y García, S.; 1987, pág. 9).

La dimensión comunitaria no se refiere simplemente a la participación de la comunidad en la vida de la institución educativa, sino también a la de la escuela en la vida de la comunidad. Los resultados permiten establecer que existe una consistente integración comunitaria en el centro educativo, pues es evidente la participación activa de todos sus componentes en los procesos organizativos y educativos, aunque la utilización de redes sociales para la participación de la institución, familia y estudiantes es escasa.

## CONCLUSIONES

Fundamentar teóricamente la influencia de los estilos de liderazgo en los resultados de la gestión educativa.

- Los referentes teóricos sobre los estilos de liderazgo permitieron establecer que existe una relación directa entre los estilos de liderazgo en la gestión educativa, porque el eficiente de actividades gerenciales y pedagógicas se alcanzan a través del liderazgo.

Establecer desde las percepciones del personal docente las prácticas de estilos de liderazgo aplicadas por el personal directivo que actúan en la gestión educativa.

- En base a las percepciones de los docentes del centro educativo investigado, se determina que los estilos de liderazgo que están presentes en los directivos es el liderazgo transformacional y transaccional, y que en menor porcentaje se presenta el no liderazgo.
- Se estableció en base a las percepciones de los docentes del centro educativo investigado, que dentro de los estilos de liderazgo que se presentan, predomina el liderazgo transformacional, reconociéndose como características principales de este estilo en directivo que siempre enfatizan la importancia de tener un fuerte sentido del deber; siempre expresa confianza en que las metas serán cumplidas, considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema, y ayuda a los docentes a mejorar las capacidades, siendo el subnivel que más se destaca la motivación inspiracional.
- Los resultados recopilados han permitido determinar que los altos porcentajes positivos encontrados dentro de los ítems de las dimensiones pedagógicas, administrativa, organizativa y comunitaria de la gestión educativa están directamente relacionados a los estilos de liderazgo con el que se gerencia el centro educativo, teniendo un relación predominante con el liderazgo transformacional.
- Diseñar una propuesta metodológica que permita fortalecer las prácticas de liderazgo transformacional como agente motivador para optimizar la gestión educativa, para aportar al éxito de la institución.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la información y la propuesta realizada en la presente investigación, sea utilizada por autoridades y personal docente como herramienta para el fortalecimiento institucional para el liderazgo educativo, especialmente para el mejoramiento de la gestión educativa que logre el mejoramiento de la gestión del nivel superior de educación básica.
- Se recomienda que las autoridades y personal docente constantemente busquen para lograr la excelente en la gestión educativa apliquen como estrategia educativa el liderazgo transformacional con el objetivo de garantizar la buena gestión institucional, el cumplimiento de los objetivos institucionales, y la calidad de la educación en el centro educativo.
- Se recomienda que para que aun se alcance mayor éxito en la gestión educativa, se promueva en el centro educativo una cultura de liderazgo transformacional con perspectiva estratégica, que permita perfeccionar las actividades pedagógicas, administrativas y organizacionales, estimulando el trabajo en equipo, la innovación y la excelencia educativa.
- Se recomienda que el liderazgo transformacional que predomina en el centro educativo sea fortalecido constantemente a través de la actualización pedagógica del perfil del personal directivo del centro educativo, destacando la importancia de este modelo de gerencia como pilar fundamental de la buena gestión educativa.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

**1. Título:** Taller de fortalecimiento y actualización pedagógica sobre estrategias de liderazgo desde el enfoque transformacional y su relación con la gestión educativa.

### **2. Objetivos**

- Fortalecer el liderazgo del personal encargado de la gestión académica y administrativa, para mejorar la gestión educativa en la institución.
- Identificar las características del liderazgo transformacional para fomentar su aplicación en los procesos pedagógicos, administrativos, organizativos y comunitarios para la excelencia de la gestión educativa.
- Entregar a directivos y maestros la oportunidad de actualización en cuanto al liderazgo transformacional.

### **3. Descripción del Problema:**

El Liderazgo para la gestión educativa institucional y docente es trascendental, especialmente si este liderazgo influye en cambios positivos para el mejoramiento de la gestión educativa de la institución. Pero que es lo que sucede cuando en los directivos no se evidencia esas características de liderazgo; Hogan, Raskin y Fazzini (1990) investigaron tres tipos de liderazgo fallidos. Descubrieron que los individuos pueden poseer habilidades sociales bien desarrolladas y un atractivo estilo interpersonal, y aun así muestran comportamientos de liderazgo defectuosos.

La mayoría de las deficiencias y errores que los administradores de las escuelas cometen se encuentran en la categoría de malas relaciones personales. Bulach, Boothe y Pickett (1997) les preguntaron a 375 educadores de Georgia que estaban matriculados en programas de graduados que enumeraran y clasificaran los tipos de errores que cometen sus administradores.

Se identificaron quince categorías de errores: deficientes habilidades de relaciones humanas, deficientes habilidades de comunicación interpersonales, fracaso al ejercer el liderazgo, evitación de conflictos, falta de conocimiento sobre el curricular y la instrucción, orientación de control, falta de ética o personalidad, olvidar lo que es ser un profesor, inconsistencia, demostración de favoritismo, incapacidad al mantener a los empleados

enfocados en su trabajo, incapacidad de avanzar, juicios precipitados e interrupción de la instrucción con anuncios al público. El último error en esta categoría trata con la incapacidad de motivar al personal. Los profesores creen que muchos administradores no saben cómo motivar al personal, excepto a través de la posición, recompensa y coerción.

Por lo tanto si un directivo refleja este tipo de características es seguro que la gestión educativa de la institución tiene serias falencias, por lo que es fundamental investigar las características de los directivos para encontrarse este tipo de comportamientos, plantear una propuesta que permita cambiar esta situación, tomando como estrategia el liderazgo transformacional como agente motivador de la gestión educativa que permita el éxito y el mejoramiento de la educación del centro educativo intervenido, en este anteproyecto de investigación la Unidad Educativa la Dolorosa.

En la Unidad Educativa "La Dolorosa" cuenta con un equipo directivo que por los logros alcanzados como institución educativa se identifica un liderazgo que han influido en el alcance de una buena gestión educativa, sin embargo es necesario que desde el punto de vista del directivo y de los docentes se reconozcan de manera clara cuáles se enmarcan dentro del liderazgo transformacional, para establecer su relación en la motivación de los docentes y a su vez de estos a los estudiantes, y saber cómo incide en la administración del plantel.

#### **4. Fundamentación Teórica**

##### **4.1. Concepto de Liderazgo Transformacional**

El Liderazgo Transformacional como: "Este "nuevo liderazgo" es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización. Liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y colaboradores (1999) es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas" (Salazar, 2006, pág. 1). A su vez, es necesario entender que: "El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente" (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009, pág. 2). Desde una visión jerárquica de los establecimientos educacionales, podemos decir que el principal líder es el director, y para: "alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado

con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando” (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009, pág.

#### **4.2. Antecedentes del Liderazgo Transformacional**

Uno de los primeros elementos, mencionados anteriormente, que formó parte del cuerpo de conocimiento que derivó en la teoría del liderazgo transformacional, fue el concepto de carisma propuesto por Weber, quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones. Sin embargo, según Weber, este tipo de líder emerge en tiempos de crisis y su efecto es efímero (Antonakis y House, 2002; Larsson y Ronnmark, 1996), citado por (Vázquez, 2013, pág. 75) En 1978 y en el contexto de los movimientos políticos y sociales, James Mac Gregor Burns describió al líder transformacional como aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa.

El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales (Burns, 1978) citado por (Vázquez, 2013, págs. 75-76). A mediados de la década de los ochentas, parecía haber un acuerdo entre distintos autores, en torno a que el líder carismático podía considerarse dentro del espectro del líder transformacional (Shamir, et. al., 1993; Bass, House, Tichy y Devanna, citados en Felfe, 2004). Bass y Riggio (2006) consideraron que el concepto de liderazgo transformacional es claramente más amplio que el carismático y que lo contiene como un componente fundamental, pero que además promueve la consideración individual y la estimulación intelectual de 36 los seguidores.

El concepto del líder transformacional fue entonces identificado a través de características como el carisma, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual, descritos en el modelo de amplio espectro del liderazgo (Bass y Avolio, 1990; Avolio, Waldman y Yammarino, 1991) citados por (Vázquez, 2013, pág. 77). El concepto de liderazgo transformacional surgió como una figura contrapuesta al concepto de liderazgo napoleónico, caracterizado por dos dimensiones: inteligencia y energía (Sheard y Kakabadse, 2004).

De acuerdo con Bass y Riggio (2006), el grado en el que los líderes son realmente transformacionales se mide en el efecto que causan en sus seguidores. Aquéllos que siguen al líder transformacional confían en él, lo admiran, son leales y lo respetan al grado de ejecutar conductas fuera de lo normal. Por ello, se considera que el liderazgo transformacional es relacional (Barbutto, 2005). La consideración individual se refiere a que los líderes actúan como mentores de sus seguidores.

Por su parte, la motivación inspiracional describe la pasión del líder por comunicar el futuro de una organización ideal que puede ser compartida con sus seguidores. Finalmente, la estimulación intelectual surge de la motivación que el líder ejerce sobre sus seguidores para que sean capaces de analizar los viejos problemas, de maneras nuevas (Bass y Avolio, 1990) citado por (Vázquez, 2013, pág. 79). Para Burns (1978), el líder transformacional constituye uno de los extremos del espectro de su modelo de liderazgo, mientras el transaccional se encuentra en el otro extremo. Las características de ambos no podrán apreciarse jamás en la misma persona.

#### **4.3. Tipos de líderes Transformacionales**

Pawar (2003) citado por (Vázquez, 2013, pág. 79) sostiene que debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales. Sin embargo, no hay investigación sistematizada para determinar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado algunos aspectos en este sentido. En su propuesta original, Burns (1978) citado por (Vázquez, 2013, pág. 80), habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico.

Estos son: Liderazgo intelectual: es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.

**Liderazgo reformador:** cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estrategia y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.

**Liderazgo revolucionario:** es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores. Por su parte, Bass (1999) citado por (Vázquez, 2013, pág. 81) afirma que el líder transformacional requiere del desarrollo de madurez moral.

Desde su perspectiva, los estándares morales de los padres del líder, así como sus experiencias escolares y extracurriculares, son factores que inciden en la formación líder

transformacional. Según el autor, los padres tienen una gran influencia en el desarrollo del liderazgo de sus hijos; suelen haberles provisto de grandes retos, pero también de un buen apoyo para alcanzarlos.

En este contexto, Bass establece la diferencia entre un verdadero líder transformacional y un líder pseudo transformacional. En el caso del último, se trata de un individuo moralmente inmaduro y carismático ególatra; puede tratarse de alguien que aparentemente es responsable, pero que en un análisis más profundo resulta ser un “falso Mesías”.

#### **4.4. El Liderazgo Transformacional y el contexto educacional**

El liderazgo transformacional tienen un modo peculiar de estructurarse y una compleja caracterización del producto educativo, porque el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos” (Maureira, 2004) citado por (Vázquez, 2013, pág. 85). Pero, como menciona Vázquez (2013), la mayoría de las instituciones educativas se centran en el Liderazgo transaccional, el cual se enfoca en el proceso de enseñanza aprendizaje, poniendo énfasis en la conducta que tienen los profesores mientras trabajan con los alumnos.

Desde la perspectiva de Leithwood y Poplin (1992) citado por (Vázquez, 2013, pág. 86), el liderazgo instruccional constituye un modelo que sirvió a las escuelas entre 1980 y 1990, pero que a la luz de las iniciativas de reestructuración de las instituciones educativas actuales, no parece ser el adecuado para la administración que se requiere ahora.

De acuerdo con Fullan (2002) citada por (Vázquez, 2013, pág. 86), el aseguramiento del aprendizaje profundo de los alumnos requiere de la movilización de los profesores, para lo cual se deben mejorar sus condiciones de trabajo. Así, se requieren líderes que puedan crear la transformación de la cultura de las escuelas y de la profesión docente en sí misma. Por lo cual, estos elementos van más allá del rango de acción del líder instruccional. Es así como: “el liderazgo transformacional tiene un mayor rango de acción que el instruccional y por ello lo desplaza como alternativa” (Leithwood & Poplin, 1992, pág. 8).

#### **4.5. La motivación como agente Transformacional**

Un equipo de docentes y alumnos motivados al aprendizaje puede alcanzar altísimos logros, aun en las condiciones más difíciles” (Gaspar & Rojas, 2006, pág. 120). Un grupo de especialistas dice que: la motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes.

También es importante saber que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en el camino a obtenerlas se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando. Si se consideran estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en valioso instrumento para la motivación y el desempeño. (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009, págs. 9-10).

Es importante destacar que la motivación es considerada dentro del Liderazgo Transformacional como parte de uno de sus dimensiones (motivación inspiracional), “el liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, un equipo deportivo, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos no por coerción, sino por convicción interna.

Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo” (Gaspar & Rojas, 2006, pág. 117). Algunas investigaciones han develado que: “los seguidores de los líderes transformacionales sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes y están motivados para realizar conductas fuera de su rol (Bass, 1985; Katz y Kahn, 1978). Otros mencionan que: los líderes transformacionales han demostrado que aumentan la satisfacción y la confianza de los seguidores y la comunidad (Podsakoff, Mckenzie, Morrman y Fetter, 1990); y además otro autor dice que: los líderes con alto contenido de liderazgo transformacional logran el máximo rendimiento de los seguidores, ya que son capaces de inspirarlos y crear sus propios criterios para el éxito, el desarrollo innovador, resolución de problemas y habilidades” citados por (Barbutto, 2005).

El liderazgo transformador ambiciona un líder que piensa al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, que pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad. (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009, pág. 10). Es importante recordar que: “La motivación es un estado de ánimo y, como tal, puede establecerse en una organización mediante el trabajo de sus líderes” (Gaspar & Rojas, 2006, pág. 120). Las escuelas impulsadas por la motivación, tienen cuatro condiciones para que ello ocurra (Gaspar & Rojas, 2006): 47 Coordinación de acciones impecables.

En primer lugar, el director o directora debe estar realizando una gestión de calidad. Hemos señalado anteriormente que según diversas investigaciones, el logro de los aprendizajes requiere de la creación de climas escolares pacíficos, caracterizados por las buenas relaciones de los alumnos y alumnas entre sí y con sus docentes. Al mismo tiempo, para alcanzar estos ambientes de enseñanza pacíficos deben permear el buen trato y las buenas relaciones entre los docentes y, a su vez, de ellos con los padres, madres o tutores, constituyendo una verdadera comunidad.

Al mismo tiempo, es necesario acostumbrar a los miembros de la organización a hacer y escuchar juicios fundados y a actuar en consecuencia. Finalmente, el directivo tiene que hacer declaraciones oportunas, diciendo “acepto” o “rechazo” cuando corresponde; diciendo “vamos por el buen camino”, cuando hay que decirlo, o “vamos mal”, cuando es necesario corregir el rumbo. Cambio en las emociones cotidianas. El lenguaje cambia las emociones. Pero al mostrar ese punto nos referimos al arte, a Neruda y a Mozart. La música y el color deben ser parte de la organización. El ambiente tiene que cambiar. Pinte, lave, limpie, plante flores y jardines. Además de la coordinación de acciones, el cambio comenzará a visibilizarse en la renovación del ambiente.

Además de la creación de buenos climas escolares, la transformación que experimenta el centro escolar debe manifestarse en un cambio de su apariencia. La renovación tiene que respirarse por todas partes, pequeñas reparaciones o arreglos pueden ser síntomas de un mejoramiento anhelado por mucho tiempo. La comunidad en torno al centro educativo sentirá el cambio si lo observa y experimenta. El estado de ánimo se modificará sustancialmente si las personas que trabajan ahí se sienten en un lugar agradable a la vista, renovado y limpio. Los profesores se sentirán orgullosos, llamados a participar en el mejoramiento de su lugar de trabajo, a conservarlo así e infundir respeto y cuidado a los niños y jóvenes por su escuela. Los alumnos también experimentarán cambios en su estado de ánimo si sienten satisfacción, comodidad o gozo por su entorno educativo. Crisis, declaración de “¡basta!” y estado de ánimo de resolución.

Cuando lo anterior se logre habrá llegado el momento de la verdad. El momento de hacerse cargo de la mediocridad en los resultados, la pérdida de matrícula, el desprestigio. El asunto no será traumático si el personal del centro educativo ya ha adquirido la práctica de escuchar (y hacer) juicios fundados, también de valorar el juicio fundado como una oportunidad para crecer. Realizar esa declaración con posterioridad a un análisis descarnado de lo que está ocurriendo es un paso crucial para el cambio.

La investigación de la UNICEF acerca de las escuelas efectivas en condiciones de pobreza revela que casi todas ellas han tenido un momento de crisis y han sabido salir de la crisis

haciendo del fracaso una oportunidad para mejorar. Discusión (o rediscusión) del Proyecto Educativo Institucional, establecimiento de nuevos estándares y mejor coordinación de la acción técnica pedagógica. Sin embargo, después de reconocer que se ha estado fallando, no es suficiente decir basta. Ni tampoco una promesa nueva o renovada de hacer bien las cosas, de cambiar. Además de eso, se requiere coordinar mejor las acciones técnico-pedagógicas y de gestión del centro escolar. Para ello se utiliza el repertorio de herramientas técnicas de que se dispone: el PEI (Proyecto Educativo Institucional), la Programación Curricular del Centro (PCC) y el Programa de Convivencia Escolar (PCE). En este caso, las nuevas acciones que se realizarán se discuten y planifican en el marco de la elaboración del PEI y los demás proyectos. Allí también se consensuan los nuevos estándares a los cuales se compromete responder el centro educativo, incluyendo los de desempeño de los docentes y los directivos, estándares contra los cuales se evaluarán.

Es en ese momento en donde los/las directivos/as líderes inspiran a sus equipos para ir más allá de las exigencias mínimas o los promedios y se proponen metas y objetivos ambiciosos pero, al mismo tiempo, viables o en vías de realización efectiva a lo largo del tiempo. Sin embargo, es importante destacar como ya hemos visto anteriormente, que la motivación dentro del Liderazgo Transformacional no solo se considera como un estado anímico y/o acciones lingüísticas que nos permiten lograr una mejor administración o mejor relación líder-seguidor, sino que va más allá, lograr que el seguidor por convicción propia o interna comparta la visión del líder.

## 5. Matriz de Intervención

**Tabla. 18 Planificación de Propuesta de Intervención**

Problema priorizado	Meta/s	Acciones y recursos para cada meta	Responsables para cada acción	Fecha de inicio y final de la acción	Actividades de seguimiento permanente y sus evidencias	Indicadores de resultado
Limitada actualización de pedagógica sobre estrategias de liderazgo desde el enfoque transformacional y su relación con la gestión educativa.	100% de los docentes y directivos convocados al taller de actualización pedagógica.	Convocatoria a taller de actualización	Administrativos, Comisión pedagógica planificaría el talleres.	03/04/2018 al 04/04/2017	Solicitud de autorización de ejecución de taller.	Número de docentes y directivos convocados
	El 100% de los docentes participan en capacitación sobre estrategias de liderazgo	2.Taller de actualización pedagógica sobre estrategias deliderazgo desde el enfoque transformacional y su relación con la gestión educativa.	Maestrante	De 09/05/2018 al 10/05/2018	Registro de asistencia de participantes. Elaborar Documento de planificación del taller.  Revisión de material para presentación de taller.  Elaboración y aplicación de encuestas de satisfacción del taller	Número de docentes y directivos que participan en el taller.

**Elaboración:** Fabián Alfredo Quichimbo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida Ruíz, G. (2012). *El constructivismo como modelo pedagógico*. Quito: Fundación educativa Ibarra.
- Barbuto, J. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. Obtenido de Journal of leadership and organizational studies (Versión Electrónica). Páginas 26-40: <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/39>
- Bass, B., & Avolio, B. (de 1993). Transformational Leadership and organizational culture. Obtenido de Public Administration Quarterly, 17, p. 112-121.
- Bennetts, M. d. (2007). El Liderazgo Transformacional y la Evaluación de programas académicos universitarios en México. Educar 40, 163-189.
- Delgado, J., & Gutiérrez, J. (1993). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias social. Madrid: Madrid.
- García, V., Romerosa, M. M., & Lloréns, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16, N°4, ISSN 1019-6838, 25-46.
- Gaspar, F., & Rojas, A. (2006). Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación. Santiago, Chile: Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO, para América Latina y el Caribe, OREALC/UNESCO Santiago.
- Gil-García, A., Muñoz, M., & Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Scielo. 89
- Gil-García, A., Muñoz, M., & Delgado, A. (2008). El Liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Sapiens V9. N°1.
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Vol. 2, No. 2., 61-77.

- Juan, S., & Roussos, A. (2010). El Focus Group como técnica de investigación cualitativa. Documento de trabajo N° 256. Universidad de Belgrano, Disponible en: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/256\\_roussos.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf).
- Jurgenson, Á.-G. (2003). "Cómo hacer investigación cualitativa fundamentos y metodología". México, D.F.: Paidós, primera edición.
- Marfán, J., Muñoz, G., & Weinstein, J. (2012). Liderazgo directivo y prácticas docentes: evidencias a partir del caso chileno.
- Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Actualidades investigativas en educación <http://revista.inie.ucr.ac.cr>. Volumen 9, Número 2, Año 2009, ISSN 1409-4703, 2.
- Medina, P. (2008). "Reflexiones sobre el liderazgo docente: El liderazgo transformacional en los docentes: una herramienta de gestión. El caso de un colegio cooperativo". V Encuentro Internacional: Las transformaciones de la profesión docente frente a los actuales desafíos 90 (págs. 1-19). Perú: UNESCO KIPUS Red de Docentes de América Latina y el Caribe.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE (Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación), 11-24.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de Liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. RCS (Revista de Ciencias Sociales) Vol. XVI, n°4, ISSN 1315-9518, 629-641.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación. Santiago: OREALC/ UNESCO CHILE.

## **ANEXOS**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## FORMATO DE ENCUESTA GENERAL A DOCENTES

**Señor Profesor;**

La presente entrevista tiene como objetivo recoger la opinión del personal docente sobre los estilos de liderazgo que posee un rector. Por favor, responda todas las preguntas, la información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

.....

### Tipo de Establecimiento

- Fiscal ( )  
Fiscomisional ( )  
Municipal ( )  
Particular ( )

### Edad

- De 18 a 30 años ( )  
De 31 a 40 años ( )  
De 41 a 50 años ( )  
De 51 a 60 años ( )  
Más de 60 años ( )

### Sexo

- Masculino ( )  
Femenino ( )

**Instrucciones:** Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. y **marque con una “X”** la alternativa seleccionada:

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

### CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos			
2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas			
3 No interviene hasta que los problemas se agravan			
4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)			
5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes			
6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes			
7 Está ausente cuando se le necesita			
8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema			
9 Habla de forma optimista sobre el futuro			
10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella			
11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos			
12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir			
13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas			
14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber			
15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores			
16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos			
17 Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”			
18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo			
19 Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo			
20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar			
21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar			
22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas			
23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma			
24 Hace un seguimiento de los errores detectados			
25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza			
26 Presenta una convincente visión del futuro			
27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos			
28 Evita tomar decisiones			
29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros			
30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos			
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades			
32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo			

33 Se demora en responder los temas urgentes			
34 Enfatiza la importancia de una misión común			
35 Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas			
36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas			
37 Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo			
38 Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias			
39 Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto			
40 Demuestra su autoridad			
41 Trabaja conmigo de una forma satisfactoria			
42 Aumenta mis deseos de tener éxito			
43 Consigue que la organización sea eficiente			
44 Incrementa mi esfuerzo y motivación			
45 Lidera un grupo que es efectivo			

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## FORMATO DE ENCUESTA AL RECTOR

**Señor Director:**

La presente encuesta tiene como objetivo proporcionar una descripción de los estilos de liderazgo. Por favor, responda todos los ítems, la información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

.....

.....

### Tipo de Establecimiento

- Fiscal ( )
- Fiscomisional ( )
- Municipal ( )
- Particular ( )

### Edad

- De 18 a 30 años ( )
- De 31 a 40 años ( )
- De 41 a 50 años ( )
- De 51 a 60 años ( )
- Más de 60 años ( )

### Sexo

- Masculino ( )
- Femenino ( )

**Instrucciones:** Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por Usted, y **marque con una “X”** la alternativa seleccionada:

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

### CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1 Yo presto ayuda cuando observa mis esfuerzos			
2 Proporciono formas nuevas de enfocar problemas			
3 No intervengo hasta que los problemas se agravan			
4 Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)			
5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes			
6 Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes			
7 Estoy ausente cuando se le necesita			
8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema			
9 Habla de forma optimista sobre el futuro			
10 Hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella			
11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos			
12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir			
13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas			
14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber			
15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores			
16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos			
17 Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”			
18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo			
19 Trato como persona individual más que como miembro de un grupo			
20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar			
21 Se ha ganado respeto por su forma de actuar			
22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas			
23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma			
24 Hace un seguimiento de los errores detectados			
25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza			
26 Presenta una convincente visión del futuro			
27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos			
28 Evita tomar decisiones			
29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros			
30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos			
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades			
32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo			

33 Se demora en responder los temas urgentes			
34 Enfatiza la importancia de una misión común			
35 Expresa su satisfacción cuando el persona cumpla las expectativas			
36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas			
37 Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo			
38 Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias			
39 Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto			
40 Demuestra su autoridad			
41 Trabaja conmigo de una forma satisfactoria			
42 Aumenta mis deseos de tener éxito			
43 Consigue que la organización sea eficiente			
44 Incrementa mi esfuerzo y motivación			
45 Lidera un grupo que es efectivo			

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## FORMATO DE ENTREVISTA GENERAL A DOCENTES

**Señor Profesor;**

La presente entrevista tiene como objetivo recoger la opinión del personal docente sobre los estilos de liderazgo que posee un director. Por favor, responda todas las preguntas, la información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación.

### **PRINCIPALES TEMAS:**

- 1. Autoridad del Rector.**
- 2. Poder de convencimiento.**
- 3. Creatividad del Rector para el trabajo.**
- 4. Asertividad del Rector.**
- 5. Gestión Educativa del Rector**

#### **Sobre las características de la autoridad del Rector.**

1. ¿Cree Usted que el director tiene autoridad en la institución educativa?
2. ¿De qué manera se manifiesta esta autoridad?

#### **Sobre el poder de convencimiento del Rector.**

3. ¿De qué manera el rector le convence a usted para participar en la visión y misión de la institución? ¿Cuál podría mencionar?

4. ¿Las propuestas del rector han sido acogidas? ¿Por qué?
- 5.

***Sobre el apoyo en el trabajo.***

6. ¿Alguna vez el rector le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo?
7. ¿Cuáles han sido?

***Sobre la asertividad del Rector.***

8. ¿Qué cualidades aprecia usted en la persona del rector en las relaciones interpersonales que establece en la institución educativa?
9. ¿Cómo describiría usted su relación con el rector?

***Sobre la gestión educativa del Rector.***

9. ¿El rector presenta un perfil integral, coherente y unificado de decisiones?
10. ¿El rector define los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos?
11. ¿Define acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización?
12. ¿Compromete a todos los actores institucionales?
13. ¿Define el tipo de servicio educativo que se ofrece?

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## FORMATO DE ENCUESTA GESTION EDUCATIVA

**Señor Profesor;**

La presente entrevista tiene como objetivo recoger la opinión sobre los estilos de liderazgo que posee un rector. Por favor, responda todas las preguntas, la información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

.....  
**Tipo de Establecimiento**

- Fiscal ( )
- Fiscomisional ( )
- Municipal ( )
- Particular ( )

**Edad**

- De 18 a 30 años ( )
- De 31 a 40 años ( )
- De 41 a 50 años ( )
- De 51 a 60 años ( )
- Más de 60 años ( )

**Sexo**

- Masculino ( )
- Femenino ( )

**Instrucciones:** Aparecen a continuación veinte afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. y **marque con una “X”** la alternativa seleccionada:

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

### CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
<b>DIMENSION PEDAGOGICA</b>			
1. Realiza mesas de trabajo con el equipo docente para conocer y contextualizar los contenidos curriculares.			
2. Introduce cambios pedagógicos institucionales como parte de su experiencia personal-profesional.			
3. Visita periódicamente a los docentes en el aula para orientar su acción pedagógica.			
4. Promueve el desarrollo profesional de los docentes por medio de estrategias grupales de estudio.			
5. Monitorea la evaluación de los aprendizajes logrados por los estudiantes.			
<b>DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA</b>			
6. Toma decisiones que interpretan las necesidades e intereses del colectivo escolar.			
7. Crea una red de acciones comprometidas con el funcionamiento de la institución			
8. Indaga sobre los aspectos que afectan el funcionamiento operativo de la institución			
9. Construye el plan institucional con el propósito de guiar las actividades administrativas y académicas de la institución			
10. Planifica las actividades institucionales en función de los recursos materiales y financieros disponibles.			
<b>DIMENSIÓN ORGANIZATIVA</b>			
11. Divide el trabajo y las responsabilidades de cada personal atendiendo a una jerarquía de mando			
12. Propicia en el equipo la satisfacción y agrado por el trabajo realizado.			
13. Apela a la negociación a la hora de distribuir los escasos recursos de la institución.			
14. Desempeña sus acciones gerenciales dentro de la organización de forma representativa sin ningún patrón específico.			
15. Propicia el desarrollo de las actividades escolares de forma rutinaria			
<b>DIMENSIÓN COMUNITARIA</b>			
16. Conformo oportunamente la Comunidad Educativa de la Institución.			
17. Involucra a la comunidad educativa y las organizaciones comunales en aspectos relacionados al funcionamiento de la institución			
18. Analiza las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos.			
19. Promueve la participación de las redes sociales del entorno educativo para favorecer la acción educativa			
20. Se apoya en las redes sociales para la puesta en marcha del proyecto educativo integral comunitario.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



