UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela General Básica "Quito" de la Parroquia Tonchigue – Cantón Atacames – Provincia de Esmeraldas durante el año lectivo 2017 – 2018.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Quintero Arboleda, Jesús Cristóbal.

DIRECTORA: Ruiz Cobos, Nancy Jeaneth, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO ESMERALDAS

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

Loja, septiembre del 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.
Nancy Jeaneth Ruiz Cobos
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: El Liderazgo del director y su incidencia en el desempeño laboral de los docente de la Escuela General Básica "Quito" de la Parroquia Tonchigue – Cantón Atacames – Provincia Esmeraldas, durante el año lectivo 2017 – 2018, realizado por Quintero Arboleda Jesús Cristóbal, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Agosto de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Quintero Arboleda Jesús Cristóbal declaro ser autor del presente trabajo de titulación: El Liderazgo del director y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela General Básica "Quito" de la Parroquia Tonchigue – Cantón Atacames – Provincia de Esmeraldas durante el año lectivo 2017 – 2018, de la Titulación de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo la Magister Nancy Jeaneth Ruiz Cobos directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f)

Autor: Quintero Arboleda Jesús Cristóbal

Cédula: 0802226639

DEDICATORIA

A Dios, que con su presencia constante, me fortaleció en cada momento con su sabiduría y esperanza para llevar con el acierto necesario el trajinar para la culminación de los objetivos propuestos.

A Mis padres, quienes con sus consejos supieron orientarme para lograr el crecimiento profesional.

Jesús Cristóbal

AGRADECIMIENTO

A Dios, mis padres y hermana quienes con su apoyo espiritual encendían las luces en el camino, que me impulsaban a seguir con fe y esperanza el camino ya trazado.

A los docentes de cada uno de los módulos que impartieron sus sabios conocimientos para gestar competencias en cada uno de nosotros.

Al director de trabajo de fin de titulación quien me colaboró a la realización del presente trabajo.

Muchas gracias por todo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA i

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ii

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS iii

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

RESUMEN 1

ABSTRACT 2

INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO I 5

MARCO TEÓRICO 5

1.1. Liderazgo..... 6

1.1.1. Definición de Liderazgo..... 7

1.1.2. Liderazgo del Director..... 8

1.1.2.1 Estilos de Liderazgo del Director 9

1.1.2.2 Elementos del liderazgo del Director..... 14

1.1.3. Factores de Liderazgo que influyen en la Dirección..... 17

1.2. Desempeño Laboral de los Docentes..... 19

1.2.1. Definición de Desempeño Laboral..... 20

1.2.2. Estándares de Calidad de los Docentes según la LOEI..... 21

1.2.3. Elementos para un Desempeño Laboral Óptimo..... 24

1.3. La Gerencia Educativa dentro del Liderazgo Educativo……..25

1.3.1. Influencia de la Gerencia Educativa en el Liderazgo Direccional ……27

1.3.2. Incidencia del Liderazgo Educativo en el Desempeño Laboral de los Docentes…….28

CAPÍTULO II……..30

DISEÑO METODOLÓGICO ..... …30

2.1 Objetivos.....31

2.1.1. Objetivo General.....31

2.1.2. Objetivos Específicos 31

2.2. Contexto 32

2.3. Diseño de la Investigación.....32

2.4. Participantes.....33

2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....33

2.5.1. Métodos.....33

2.5.2. Técnicas 34

2.6. Instrumentos.....35

2.7. Procedimiento.....35

2.8. Recursos 36

2.8.1. Talento Humano 36

2.8.2. Recursos Institucionales.....36

2.8.3. Recursos Materiales.....36

2.8.4. Recursos Económicos 36

CAPÍTULO III 38

RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN 38

3. ANÁLISIS Y DISCUSÓN DE RESULTADOS 39

3.1. Análisis de Resultados 39

3.1.1. Análisis de la Encuesta a directivos.....39

3.1.2. Análisis de encuesta a docentes 44

3.1.3. Análisis Comparativo de Resultados…….....49

3.1.4. Verificación 54

3.1.4.1. Descripción de lo Estadístico.....54

CAPÍTULO IV……..56

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN……56

4.1. Tema…….....57

4.2. Introducción…….57

4.3 Objetivos……...57

4.4 Desarrollo de la Propuesta……58

4.5 Cronograma……59

CONCLUSIONES.....61

RECOMENDACIONES 62

BIBLIOGRAFÍA 63

Anexos…… ……68

RESUMEN

El liderazgo permite crear una cultura colaborativa con el apoyo de los actores de la comunidad educativa; la presente investigación titulada: El Liderazgo del Director y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Docentes de la Escuela General Básica “Quito”, tiene como objetivo principal, analizar la influencia del liderazgo Directivo en el desempeño laboral mediante la aplicación de un Instrumento de Evaluación a los docentes de la Escuela General Básica “Quito”; con la participación de 33 actores educativos (directivos y docentes). Las características del presente trabajo se alinean en un diseño no experimental, transaccional/transversal, que permitió obtener datos de las acciones de los directivos y docentes; empleando métodos descriptivo, analítico, sintético, inductivo, deductivo y estadístico; empleando técnicas e instrumentos de investigación como: observación directa, encuestas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Se concluye que el liderazgo empleado por las autoridades no cumple con las expectativas de los docentes, pues lo catalogan como un liderazgo autoritario, además que a los docentes falta brindar la confianza para crear un clima laboral motivador y entusiasta.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, Desempeño Laboral Docente, Directivo.

ABSTRACT

Leadership allows to create a collaborative culture with the support of the actors of the educational community; This research entitled: The Leadership of the Director and its impact on the Work Performance of Teachers of the Basic School "Quito", has as its main objective, Analyze the influence of the Leadership in the Work Performance through the application of an Instrument of Evaluation to the teachers of the Basic General School "Quito"; with the participation of 33 educational actors (managers and teachers). The characteristics of the present work are aligned in a non-experimental, transactional / transversal design, which allowed obtaining data of the actions of the managers and teachers; using descriptive, analytical, synthetic, inductive, deductive and statistical methods; using research techniques and instruments such as: direct observation, self-assessment surveys, coevaluation and hetero-evaluation. It is concluded that the leadership used by the authorities does not meet the expectations of the teachers, because they classify it as an authoritarian leadership, and that the teachers lack the confidence to create a motivating and enthusiastic work environment.

KEYWORDS: Leadership, Teaching Work Performance, Manager.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo como parte fundamental del desarrollo de las instituciones educativas, ciertamente se encuentra relacionado con el desempeño de los docentes, por ello es primordial evaluar el tipo de liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas, pues de esta forma se podrá mantener cierto equilibrio entre la dirección y el desempeño de los docentes. La dirección escolar es fundamental para la consecución de las metas educativas, ya que, su rol es gestar habilidades de comunicación, creación, innovación, asertividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales que le faciliten el cumplimiento de los objetivos planteados.

En la ejecución de la investigación se tomaron en consideración varios trabajos relacionados sobre el liderazgo y el desempeño docente entre ellos se señala: La investigación ejecutada por Zarate (2011) denominada Liderazgo directivo y Desempeño Docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia Lima, cuyo fin fue determinar la relación que existe entre el Liderazgo del Director y el Desempeño Docente. El trabajo aportó al presente estudio, por cuanto, establece elementos teóricos sobre el liderazgo eficiente que debe ejercer un directivo.

En la actualidad el liderazgo educativo ha cobrado una creciente importancia en la agenda de la investigación educativa, puesto que, las expectativas y responsabilidades que son inherentes a los directores se han incrementado. El estudio se ejecutó en la Escuela “Quito” de la Parroquia Tonchigue durante el año lectivo 2017-2018, donde se pudo determinar que no existe un adecuado nivel de influencia del liderazgo del director en el desempeño laboral de los docentes que permita encaminar de la mejor forma las aptitudes y destrezas que estos poseen, a fin de que estos realicen sus actividades de forma eficiente y eficaz.

En el estudio se adoptó la totalidad de los docentes que prestan su servicio educativo en la institución los cuales participaron de forma libre y voluntaria, para lo cual se establecieron los siguientes objetivos; identificar el tipo de liderazgo que ejerce el director de la Escuela Quito, determinar la influencia del liderazgo ejercido por el directivo ante el desarrollo profesional docente de la Escuela Quito y elaborar una propuesta de mejora que permita ejercer el liderazgo directivo de manera efectiva en la Escuela Quito. Aquí, lo esencial es evaluar el

liderazgo directivo y establecer un patrón de liderazgo que permita explotar adecuadamente las capacidades de los docentes en el desempeño de sus actividades en la institución educativa.

El estudio se estructura de tres secciones; en la primera sección, se plasma lo concerniente al Marco Teórico, en ésta se establecen todos los fundamentos teóricos relacionados con el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes en el cual se caracterizan aspectos fundamentales; en la segunda sección se expresa la metodología utilizada en la ejecución del presente estudio, lo cual contribuyó a la realización del trabajo mediante el empleo de métodos, técnicas establecidas y, en la tercera sección , se presenta la discusión y análisis de los resultados encontrados.

El presente trabajo contribuyó con lineamientos que faciliten ejercer un liderazgo acorde a las realidades existentes en la institución educativa, con el fin de explotar de la mejor manera las cualidades de los docentes en su desempeño laboral, a través de la construcción de un colectivo docente, formación de grupos de trabajo, el otorgamiento de espacios de participación docente entre otros, esto permitirá a la institución gestionar sus actividades de una forma eficiente y eficaz. La presente investigación se justifica pues es de tinte no experimental, descriptivo, se empleó métodos de tipo documental, fundamentados en la recogida de datos provenientes de los instrumentos, los mismos que gestaron los resultados analizados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Liderazgo

El liderazgo es considerado como una capacidad de las personas que se desarrolla en el ámbito que se desenvuelve, en cada una de las etapas que se desarrolla el ser humano va fomentando el liderazgo de acuerdo a la convivencia con los demás, por naturaleza siempre muestra esa posición de estar o sentirse mejor que los demás; desde aquí nace esa imposición de superioridad mostrando su punto de vista y su manera de seguridad ante los demás.

En relación al tema Harrinton (2009) manifiesta que: “el alcance o resultado que toda organización desea y espera alcanzar en un momento determinado siendo medible a través de logros de las metas impuestas anteriormente” (p. 25). Haciendo referencia a la importancia de la efectividad que es indudablemente sinónimo de excelencia, la excelencia permite desarrollarse a la organización.

Referente al tema Jones & George (2009) señalan: “la educación y experiencia permiten a los administradores aceptar y adquirir las habilidades necesarias para dar el mejor uso a los recursos de la organización” (p. 23). La conducción eficaz de la institución educativa permitirá trabajar a los colaboradores en un ambiente de armonía, responsabilidad, empoderamiento, sacrificio y esfuerzo.

Al referirse a este tema Robbins & De Cenzo (2008) manifiestan que el liderazgo efectivo es: “la habilidad que tiene un individuo para influir en otros para actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, preocupación y apoyo” (p. 247). Éste enfoque da a conocer que la efectividad del liderazgo también se verá apoyada en el poder de persuasión que ejecute el líder ante sus colaboradores.

Entonces, de acuerdo a lo manifestado por los autores, el liderazgo efectivo se fundamenta en ciertos matices que permiten su buen desempeño, así para un buen líder educativo el manejo eficiente de los recursos, la formación profesional, motivación, persuasión, experiencia, armonía, empoderamiento y habilidades son aspectos esenciales que permitirán a la institución educativa alcanzar las metas propuestas.

El planteamiento de un liderazgo efectivo confluye en orientar a la dirección educativa a focalizarse en alcanzar resultados eficientes, esto fundamentado en la construcción de un proyecto organizacional que permita el crecimiento institucional, en el cual participen todos los

colaboradores de la institución educativa de forma activa, de manera que se puedan cumplir los objetivos propuestos.

1.1.1. Definición de liderazgo

El Liderazgo está conceptualizado de diferentes formas en términos generales, en el contexto internacional se lo focaliza como la forma de influir, así, el liderazgo se fundamenta en la capacidad de plantear principios que sean tomados por otros como propios, gestándose de esta manera un sentido compartido que haga fluir a la institución u organización hacia las metas establecidas.

En la actualidad el liderazgo en las instituciones educativas se ha convertido en una necesidad creciente, por lo que es necesario identificar en que consiste el liderazgo de un director dentro de una institución educativa, en miras a dar solución a los problemas existentes de acuerdo a las diversas acciones ejecutadas dentro de los procesos educativos. No existe una definición universal del liderazgo, dada la complejidad del tema es importante hacer referencia de varias definiciones.

Sabiendo que el liderazgo conlleva a tener resultados positivos en el área educativa si un directivo influye positivamente ante su personal se lograran las metas propuestas, ante esto Ivancevich (2006) define el liderazgo como: “el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización, los cuales producen efectos significativos de efecto directo sobre las metas difíciles” (p. 332).

Al respecto del tema Robbins (2008) define el liderazgo como: “un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida” (p. 443). Es fundamental dirigir al grupo hacia las metas propuestas por la institución, a través de un proceso de influencia de las acciones o actuaciones de los mismos que permita orientarlos hacia los objetivos.

El liderazgo es una característica visible de todo gerente escolar, ya que en función de éste se va a gestar un proceso interactivo y dinámico, que permitirá satisfacer las necesidades individuales y colectivas, uniendo los esfuerzos para el cumplimiento de las metas, por lo

expuesto Chiavenato (2009) da al liderazgo “un enfoque situacional el cual se aplica a aquellos líderes resultantes de las contingencias presentadas en las organizaciones” (p. 469).

Las conceptualizaciones manifestadas por los autores reseñados permiten inferir, que el liderazgo es un proceso de influencia ejercido por los líderes, además que también presenta un enfoque situacional el cual es producto de las circunstancias presentadas en las instituciones educativas, por lo tanto, es fundamental tener un adecuado proceso de persuasión sobre los docentes que permita orientarlos a los objetivos comunes

El liderazgo institucional es una característica necesaria en las personas que se encuentran frente a un grupo de personas de una institución: pues su capacidad de influir en el accionar del grupo de personas que comparten en la organización, le permitirá lograr las metas y objetivos propuestos, un buen poder de convicción, de una imagen estructurara con valores, ética, comunicación, solidaridad, relaciones interpersonales logrará dirigir y que cada una de las personas que están a su cargo sigan el mismo ideario, metas u objetivos a lograr.

1.1.2. Liderazgo del Director

Hoy en día la eficacia escolar recae en un buen liderazgo, éste debe ser ejercido de la mejor manera por parte del director, esto influye en la creación de ambientes, motivaciones y condiciones que favorezcan a la realización de las actividades en la institución educativa contribuyendo al cumplimiento de todos los objetivos propuestos y por ende al crecimiento institucional.

El liderazgo del director escolar, es de importancia dentro de los procesos educativos tomado en cuenta los cambios y avance sociales en el ámbito educativo, ya que este puede influir positivamente en el interior de la institución educativa planteando principios que pueden ser tomados por los demás integrantes de la escuela como objetivos propios, gestando así un camino compartido hacia el cumplimiento de los objetivos comunes.

Ante esto Calero Martínez (2005), señala que: “tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia con el grupo que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal” (p. 284), por lo expuesto es necesario resaltar que en la actualidad y considerando los

cambios educativos, las instituciones educativas deben ser dirigidas por líderes más no por jefes que determinen y limiten el trabajo de cada uno de los actores que participan en una institución educativa.

En cuanto al liderazgo Secretaría de Educación Pública (2006), manifiesta que: “el director ejerce liderazgo académico, administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar” (p. 21). Como se denota, el campo de acción del liderazgo del director es amplio dentro de una institución educativa, pues debe accionar sus conocimientos, habilidades y destrezas en lo académico, administrativo y social.

Al respecto Alfonso (2001), manifiesta “quien enfrenta hoy el reto de dirigir hoy una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos” (p. 13). El líder educativo es un guía, un facilitador, un ayudante educativo en pro a mejorar cada una de las condiciones educativas actuales.

De acuerdo a las definiciones manifestadas se puede inferir que el liderazgo del director es fundamental en toda organización educativa, ya que, a través de éste se puede concretar las acciones en los procesos dinámicos mediante la dinámica, competitividad e interactividad enfocado a satisfacer las necesidades individuales y colectivas mancomunando esfuerzos y trabajos en equipo en miras a lograr las metas institucionales.

Así, es importante que un director escolar pueda influir positivamente en sus colaboradores, empleando la persuasión, la convicción, la ética, la imagen, los valores, las relaciones interpersonales, la comunicación entre otros que le permitan llegar de la mejor manera a las personas que dirige, con el fin de que estos puedan dar lo mejor de sí en la realización de sus actividades para alcanzar las metas propuestas.

1.1.2.1. Estilos de liderazgo del director

Dentro de los estilos de liderazgo se puede establecer que son una mezcla de rasgos, habilidades y actitudes que definen el comportamiento de una persona en la ejecución de cualquier actividad, en este aspecto en particular ejercer la dirección de una institución educativa de acuerdo al estilo que refleje conlleva a ejecutar diferentes formas de ver, tratar,

dirigir el trabajo, ante lo manifestado Davis & Newstrom (2009) señalan que el liderazgo son “patrones de conductas y acciones explicitas e implícitas de los gerentes” (p. 221).

A través del estilo de liderazgo, se establece cierto patrón de conducta por el líder educativo que le permite llevar de la mejor manera la organización de los diversos procesos a seguir dentro de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación; este sentido conlleva a los directores educativos a ejecutar el estilo de liderazgo propicio, que le contribuya y facilite las actividades que ejecuta, como también satisfacer los intereses y expectativas del personal humano a su cargo.

Para lo cual Munch (2002) manifiesta que dentro de una institución educativa se “considera al estilo de liderazgo como una de las variables para lograr la excelencia, el estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil” (p. 225). Es fundamental establecer un estilo de liderazgo que permita potencializar el desempeño laboral de los colaboradores.

Un buen liderazgo por parte de la autoridad crea un clima laboral que conlleve a la satisfacción laboral de todos los que conforman la comunidad educativa, ante esto Lussier (2002) afirma que un estilo de liderazgo es “la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores” (p. 67). Dejando en claro que el elemento primordial del estilo de liderazgo es el comportamiento, ya que es la constante que caracteriza al líder, permitiéndole gestar en sus colaboradores la empatía necesaria.

Las argumentaciones presentadas por los autores mencionados en párrafos anteriores denotan que, los estilos de liderazgo son patrones de conductas, variables que permiten alcanzar la excelencia y rasgos destrezas a los que recurren los líderes para interactuar con sus seguidores, lo que les permitirá orientar de la mejor forma a sus colaboradores en el propósito de obtener las metas comunes.

Dentro de los establecimientos educativos es difícil establecer la supremacía de un estilo sobre otro, por ello, el director debe asumir el estilo adecuado a las condiciones en las que se desenvuelve que le permitan llevar al éxito a la institución educativa que dirige, por lo cual es importante hacer referencia a algunos estilos de liderazgo: autocrático, democrático, participativo. A continuación se dan a conocer las características inherentes de los estilos de liderazgo autocrático, democrático y participativo.

a) Liderazgo autocrático del director

Este estilo se caracteriza por imponer la voluntad del líder, la misma que se impone sin una consulta previa, se basa y fundamenta en impartir ordenes esperando que sean cumplidas a cabalidad, ante esto Dessler (2008) manifiesta que: “el gerente autocrático ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones” (p. 159). Con lo manifestado anteriormente se puede establecer que este tipo de liderazgo produce aversión, inconformidad en el recurso humano a cargo.

El autoritario indica cada uno de los trabajos a realizar sin solicitar una sugerencia de su equipo de trabajo, solicitando su cumplimiento sin excusa alguna; convirtiéndose en una persona irrefutable y firme, sin embargo este tipo de liderazgo es utilizado en circunstancia emergente dando las soluciones necesarias y precisas, por lo que Chiavenato (2009) define “ este tipo de estilo de liderazgo se caracteriza porque el gerente fija las directrices sin participación alguna del grupo de trabajo ”. (p.37).

Este tipo de liderazgo se ha venido practicando desde los principios de la educación identificándose la obligación a cumplir cada uno de las actividades, donde la motivación es considerada en un segundo plano determinando en un nivel de superioridad cada uno de los avances institucionales, como lo expresa García (2015) es un liderazgo que “Se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas, es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos”. (p.64).

Lo manifestado en las citas mencionadas determina, que el liderazgo autocrático tiene características establecidas que son inherentes a este estilo como: ejercer la autoridad ante sus colaboradores, tomar decisiones unilateralmente, ordenar y esperar el cumplimiento de esa orden, presionar a sus colaboradores para que cumplan con sus tareas encomendadas de forma eficiente, lo que hace que exista cierto tipo de aversión en los colaboradores. En base a lo anterior se puede determinar que en la actualidad, las expectativas de los trabajadores han cambiado y los líderes motivadores son más adecuados para ambientes con personal experimentado.

Por lo que algunas personas se sienten incómodas al trabajar para los líderes autocráticos porque piensan que existe autoritarismo, a pesar de ser un estilo de gestión adecuado para

capacitar personal inexperto o implementar procesos de control de calidad consistentes. El liderazgo autocrático es beneficioso si se emplea en situaciones en las que hay poco tiempo para tomar decisiones grupales o el líder es el miembro más experimentado del grupo. Por tanto, cuando es necesario tomar decisiones rápidas y decisivas es la mejor alternativa para el desarrollo y éxito de la empresa.

b) Liderazgo democrático del director:

Es un tipo de estilo que se focaliza en persuadir a los subordinados a la participación, es recomendable en acciones pedagógicas y administrativas, e intenta gestar relaciones de diálogo amistad y confianza. Según lo manifestado Stoner & Freeman (2008) afirman que el gerente democrático se caracteriza por: “delegar gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones” (p. 159). Con éste estilo se intenta aprovechar las ideas que puedan surgir a través de las discusiones en grupo para tomar decisiones.

Un buen liderazgo otorga un crecimiento y desarrollo tanto personal, profesional e institucional, creando un ambiente de una trabajo colaborativo respetando cada una de la inquietudes, opiniones y sugerencias buscando el único objetivo como es el avance institucional; determinando que las relaciones interpersonales son agradables aprovechando al optimo a cada recurso humano, el liderazgo democrático, logra que cada acción realizada se alcance con calidad.

Ante esto Santana (2014) manifiesta que “el liderazgo democrático en una empresa es considerado como el estilo de liderazgo que mejores resultados determina, su objetivo es guiar al equipo de trabajo para alcanzar unas metas determinadas, los objetivos corporativos y garantizar el correcto funcionamiento de la empresa”. (p. 76). El estilo de liderazgo democrático establece resultados positivos.

Un liderazgo democrático ejerce motivación positiva dentro del campo educativo creando un ambiente de confianza donde cada integrante realizará un aporte conllevando al crecimiento y desarrollo de la institución, para lo cual la figura de un buen líder incide en la motivación resaltando una serie de habilidades que logren el trabajo en equipo, Riera (2013) expresa que “el líder democrático busca la participación de su equipo y el consenso en la toma de decisiones. Para éste líder, su equipo es lo primero. Conoce el valor del talento humano y las

ventajas de trabajar en un clima participativo, donde todos se sientan escuchados, reconocidos y valorados". (p.44).

Como establecen los autores anteriores, el liderazgo democrático es focalizado como la forma de delegación de la autoridad, la amplitud para que los colaboradores tomen sus propias decisiones, la guía para alcanzar los objetivos propuestos, la búsqueda permanente de la participación del grupo de trabajo, todo esto en post a la consecución de los objetivos y metas propuestas.

Un directivo con este tipo de liderazgo invita a cada uno de los integrantes de la institución a brindar su apoyo individual, respetando y considerando cada una de ellas conllevando a dar soluciones innovadoras y creativas; creando un ambiente agradable o clima adecuado logrando mejorar sus relaciones con los seguidores y mediar en los conflictos permitiendo lograr los objetivos institucionales.

c) Liderazgo participativo del director

Se fundamenta en el involucramiento de los subalternos en la toma de las decisiones, pidiendo sus opiniones, pareceres y perspectivas, fomentando el espíritu de equipo. Por tal razón se puede determinar que este tipo de liderazgo basa su influencia en la escucha de las opiniones de las demás personas que forman parte de la institución educativa, impulsando la participación positiva de las personas en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Con respecto al tema Méndez, R. (2009). Manifiesta que: "Un líder participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca envolver al personal en el proceso de la toma de decisiones". (p.1). Como lo establece el autor, es fundamental establecer un vínculo de relación con los colaboradores para que estos se sientan parte de la toma de decisiones, para incrementar de forma positiva su responsabilidad con la decisión que se toma.

Así también Vroom & Yetton (1979) señalan que: "en él se relaciona la conducta del liderazgo y la participación para la toma de decisiones". (p.39). Los autores determinan que es fundamental que la conducta del líder se enlace con la estructura de la actividad, esto permitirá guiar a los subalternos a la madures de sus ideas, a fin de que estos puedan guiar de la mejor forma sus esfuerzos.

Por otro lado Druskat, V. (1994) manifiesta que: "éste tipo de líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones escuchando sus sugerencias e integrándolas en el

conjunto de decisiones que se toman a diarios en una organización" (p.116). Lo primordial para éste tipo de líder, es integrar al talento humano en la toma de decisiones, lo que le establece un empoderamiento de los objetivos propuestos.

Lo manifestado por los autores citados anteriormente, establece características fundamentales en las que se fundamenta el liderazgo participativo del director, como lo son: envolver al talento humano a su cargo en el proceso de la toma de decisiones, la importancia de relacionar la conducta del liderazgo del director y la participación del talento humano en la toma de decisiones, adoptar como propias las sugerencias planteadas por el talento humano, todo esto conlleva a el cumplimiento de las metas de la institución.

Este tipo de liderazgo se fundamenta en establecer una conexión con los colaboradores, la misma que permite al directivo basar su influencia en escuchar las opiniones e inquietudes de los colaboradores para comprender, motivar, comunicar, aceptar y proponer alternativas adecuadas que permitan a el grupo de trabajo desempeñarse de la mejor forma, a fin de alcanzar los logros.

1.1.2.2. Elementos del liderazgo del Director

El hablar de los líderes y el liderazgo es de fundamental importancia para las organizaciones educativas, pues sus definiciones lo muestran como unas personas capaces de, dirigir, controlar, coordinar, formar equipos de trabajo, entre otros. Es así, que el liderazgo es fundamental en la administración, ya que, la aplicación de un liderazgo efectivo es clave para ser un director eficaz.

Al respecto Viveros (2009) manifiesta que: "el liderazgo para ser efectivo debe concebirse como el correcto ejercicio del mando, traducido en la satisfacción del grupo de trabajo y de la institución por haber cumplido los objetivos encomendados" (p. 212). Esto implica en el líder ser la fuente de inspiración y estimulación de toda actividad, apoyado en el correcto uso del mando con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

En relación al tema se puede manifestar que el liderazgo está constituido por varios elementos, en donde su presencia o ausencia establece su existencia o inexistencia. Al hablar sobre este tema Gómez & Pin (2010) manifiestan que: "el éxito directivo depende, en gran medida de su

formación, así como la forma como se conduzca dentro de la institución, por ello debe crear o perfeccionar las capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo integral" (p. 227). Esto permite al líder formar un estilo propio, lo que le lleva a un perfeccionamiento profesional.

Por tal razón Koontz & Weihrich manifiestan que: "los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos calculados" (p. 339). Estas aptitudes se basan principalmente en los elementos del liderazgo: competencias, habilidades, inteligencia emocional, que son fundamentales para el funcionamiento de un estilo de liderazgo efectivo.

a) Competencias gerenciales del director

Éste elemento es fundamental, pues estas características son primordiales para que se generalicen en la institución, con el fin de que puedan formar una identidad en el trabajador, en las políticas y objetivos de la organización. Al respecto Benavides (2008) manifiesta que: "las competencias como cualidades o atributos directamente relacionados con el desempeño en grupos de empleos determinados y afines" (p. 87). Concuerdo con lo expresado pues es importante que los líderes posean habilidades para obtener conocimientos que puedan ser utilizados en la práctica laboral.

Las habilidades son las formas de conllevar las actividades en el momento de delegar funciones y hacerlas cumplir dentro de los procesos educativos, ante esto Hernández (2015) indica que las habilidades del directivo son "las capacidades relacionadas con el conocimiento y el dominio de la materia que el directivo imparte mediante las distintas técnicas y fases que hay que seguir para elaborar una concreción didáctica" (p. 10).

Hoy en día se habla de un trabajo colaborativo en la que los directivos buscan las herramientas adecuadas que impulsen a todo el equipo de trabajo a lograr sus objetivos institucionales y por ende el bienestar de los estudiantes ya que son el eje principal de un núcleo escolar, con lo mencionado Perrenoud (2004) indica que es necesario "hacer el seguimiento de la progresión de los aprendizajes eligiendo buenos ejercicios, estandarizados en libros y evaluaciones de carácter formativo, la competencia emergente es la de practicar una pedagogía de situaciones de problemas" (p. 225).

b) Habilidades gerenciales del director

Para toda persona que ejerza el liderazgo es primordial que posea habilidades que le permitan hacerlo de forma adecuada. Por ello Madrigal (2008) las define como. “el talento o la capacidad de una persona para realizar determinada actividad” (p. 77).Todo esto orientado a la forma como el líder orienta, guía, dirige a su personal con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en beneficio de la institución.

Al respecto Gómez & Pin (2010) manifiestan que: “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p. 203). Es primordial que el líder logre interactuar de forma efectiva, mancomunada, armónica con sus colaboradores, pues es la única forma de conducirlos al cumplimiento eficiente de sus actividades a fin de obtener los objetivos propuestos.

Las habilidades en los directivos son preponderantes, ya que, son estas las que le permitirán llevar de la mejor forma la institución. Al respecto del tema Gómez & Pin señalan sobre las habilidades que son: “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p. 203). Entre estas habilidades encontramos las acciones administrativas, capacidad del manejo del personal y la comunicación interpersonal.

La primera se refiere a la capacidad de organizar, resolver problemas complejos, articular ideas, como también seguir las acciones de los demás. La segunda es el proceso del aumento de la autoridad a través del ejercicio del mando, con la ayuda de un estilo gerencial adecuado. Por último la tercera se refiere a tener un adecuado canal de comunicación. Esto denota que los directores a más de poseer conocimientos, deben también ser portadores de habilidades que le permitan dirigir al personal de la mejor forma en la gestión escolar.

c) Inteligencia emocional del director:

Las emociones juegan un rol trascendental cuando se interactúa con las demás personas que integran una organización, por ello, es de vital importancia saber manejarlas para que estas tengan un efecto positivo. En relación al tema Salovey & Mayer (2008) definen la inteligencia emocional como: “una combinación de habilidades, como conciencia personal, control, empatía, sensibilidad ante los sentimientos de los demás” (p. 123). Una inteligencia emocional equilibrada en el líder educativo le permitirá manejar de la mejor forma los posibles conflictos dentro de la organización.

Aquí también juega la motivación de los docentes ya que necesitan estar contentos con lo que realizan, en otras palabras, es necesario tener la vocación propia para enfrentarse a la comunidad educativa, para lo cual Perrenoud (2004) indica que: “la motivación es la competencia emergente de estimular y mantener el deseo de saber y la decisión de aprender va más allá de saber motivar” (p. 225).

El desarrollo emocional promueve la interacción entre todos los actores de la comunidad, permitiendo una relación de confianza, sinceridad y justicia, determinado el grado de influencia que emite un buen estado emocional, ante esto García (2009) expresa que “las interacciones entre profesor y alumnos y entre los propios alumnos generan emociones, sentimientos y actitudes hacia sí mismos, hacia los demás y hacia la materia objeto de estudio” (p. 5).

Las apreciaciones expuestas dan a conocer lo fundamental de los elementos del liderazgo que debe poseer un director escolar, pues estos elementos le permitirán llevar de la mejor forma la institución educativa con el fin de que, a través de una dirección efectiva le permita obtener los objetivos propuestos con la colaboración positiva y esfuerzo de las personas que acertadamente dirige.

Por lo tanto, el director o directivo debe estar provisto de estos elementos del liderazgo primordiales para ejercer sus funciones, pues, las competencias gerenciales, habilidades gerenciales e inteligencia emocional le facilitará dirigir a la organización de la forma adecuada y óptima, a fin de alcanzar las metas y objetivos que permitan el crecimiento sostenido de la institución educativa.

1.1.3. Factores de liderazgo que influyen en la dirección.

En la dirección de las instituciones educativas actuales, es fundamental desenmarañar los factores que influyen positivamente y negativamente para ejercer una dirección adecuada acorde a las exigencias educativas actuales, puesto que los factores determinaran la eficacia o deficiencia en el accionar del director educativo, esto hace evidente poner toda la atención en establecer los mismos.

Al respecto Alarcón (2012) manifiesta que: “Factores claves son la preparación, la honestidad y el servicio” (p. 54). Como se establece el autor toma como referencia aspectos fundamentales

como la preparación del director como único camino para llevar a cabo una buen liderazgo gerencial, que sumado a una actuación honesta y servicial encaminaran al éxito o logro de las metas propuestas.

Así mismo referente al tema Agustin (2015) manifiesta que: “Los factores que influyen en el liderazgo son la personalidad, las expectativas y comportamientos del superior, las características, las expectativas y comportamientos de los subordinados, la cultura y políticas organizacionales, y las expectativas y comportamientos de los colegas” (p. 1). En sí, los factores del liderazgo aplicados correctamente, contribuyen a la obtención de los resultados, pues permiten ejercer eficientemente la dirección.

Lo manifestado da muestras claras de que debe existir un equilibrio permanente en la dirección para establecer un ambiente armónico en la institución educativa. Según Pérez (2008) “Un líder nunca deja de soñar, nunca abandona el deseo de crecer más como ser humano y de manera integral, respetando el principio de hacer lo que cree y creer en lo que hace, balanceando sus sueños con la realidad para fijarse objetivos concretos”.

Las apreciaciones manifestadas anteriormente dejan en claro la real importancia de los factores del liderazgo, pues, la preparación, expectativas, comportamientos, características, honestidad y servicio, son aspectos orientadores para ejercer una dirección sustentada, estructurada y organizada, conocedora de los rumbos a seguir para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El líder educativo eficaz debe propender a inculcar una transformación de los modos habituales de enseñanza en nuevos escenarios de aprendizaje y a ser un mediador con los colegas y las necesidades de transformación que puedan presentarse. Así, los principales factores que influyen en la dirección para mejorar el trabajo en equipo y resultados de los estudiantes son los siguientes:

- Mejorar el desempeño del directivo en función de su motivación y compromiso en las prácticas educativas.
- Su capacidad o competencias.
- Las condiciones en las que ellos trabaja.
- Estimular y desarrollar un clima adecuado.
- Incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

- Tomar decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela se debe dedicar tiempo y atención.
- Construir una visión colectiva.
- Situar los objetivos prácticos.
- Crear una cultura de colaboración, y altas expectativas de niveles de consecución.
- Proveer apoyo psicológico y material al personal.
- Visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro.
- Lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo.
- Aprender a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, lo cual es más importante que tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo.

1.2. Desempeño laboral de los docentes

La labor del docente es fundamental, su propósito es ejercer la tarea educadora apuntalando el desarrollo y crecimiento de los aspectos sociales, afectivos y cognoscitivos de los estudiantes a través de un trabajo individual y colectivo. Así, el desempeño laboral es la confluencia de actividades o acciones que se deben ejecutar con mística, compromiso, que permitirán al docente potencializar su nivel profesional y personal.

Al respecto del tema, Chiavenato (2009) manifiesta que el desempeño es: “el proceso mediante el cual el trabajador a través de la responsabilidad cumple con la tarea asignada para alcanzar los objetivos de la organización” (p. 261). Concuerdo con lo manifestado pues el cumplimiento de las actividades asignadas a los docentes permite el logro de las metas establecidas por la institución.

Referente al tema Day (2005) define al desempeño laboral como “el conjunto de habilidades que aplican los docentes en la realización de sus actividades o labor”. Esto denota que el docente amalgama un sin número de destrezas que le permiten ejecutar su actividad escolar diaria, como el realizar sus planificaciones, asesorar a los estudiantes, coordinar programas con otros docentes, entre otros.

Es importante tomar en consideración lo expresado por Pérez (2005) en cuanto a los recursos donde la define como: “multimedios y vías que facilitan el logro de los objetivos y, a la vez, son

estímulos que favorecen la participación activa de los educandos" (p. 19). El empleo de recursos es fundamental para lograr un desempeño laboral óptimo en la ejecución de las actividades encomendadas.

De lo expuesto por los autores se puede determinar que el desempeño laboral es considerado un proceso en el cual los docentes exponen sus habilidades, a través de recursos que les permiten alcanzar los objetivos pretendidos o anhelados con los estudiantes de forma activa, dinámica y armónica, lo que conlleva a que los docentes se desempeñen de forma eficiente y eficaz.

Como se puede notar los docentes deben aplicar un sin número de funciones, las mismas que le permiten brindar una educación de calidad, a través de una gestión educativa de calidad, eficiente y eficaz, por lo que es importante tomar en consideración algunos aspectos del desempeño laboral que son fundamentales como lo son la pedagogía de proyectos, la utilización adecuada de las estrategias de enseñanza y la evaluación efectiva.

1.2.1. Definición de desempeño laboral

El Ministerio de Educación es el ente encargado de cuidar y precautelar que el servicio educativo que se brinda a la comunidad educativa cubra las necesidades de la sociedad principalmente de los educandos, dando las respectivas soluciones de acuerdo a los cambios sociales, mentales y culturales, ante esto el Ministerio de Educación aclara que el desempeño es:

> El conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas, entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas, entre las normas sociales establecidas y los procesos de desarrollo personal y social de los individuos, orientadas a la formación de los estudiantes como personas y como miembros de la comunidad. (SNE, 2010, p. 1).

El desempeño es la capacidad que una persona tiene en momento de cumplir una actividad con relación al medio profesional, aquí se resalta el nivel de la práctica que realiza un trabajador dentro del ámbito donde se desarrolla, Peña (2002) citado en Villacís (2013) expresa que "el

desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta de lo asignado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución" (p. 35).

Además, el desempeño de la calidad de los docentes, se va obteniendo de acuerdo a la preparación continua y adquisición de los conocimientos partiendo de experiencias formativas e informales en el transcurso de su vida profesional, toda persona que imparte educación debe estar listo para afrontar los cambios y buscar las estrategias adecuadas para enfrentarlos, ante esto Valdés (2000) menciona que el desempeño es "el desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas, y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional" (p. 8).

Como lo establecen las definiciones expuesta sobre el desempeño, este se refiere a los aspectos relacionados al desarrollo continuo de los docentes para ejercer sus funciones educativas, las acciones pedagógicas que este emplea de forma organizada, con el fin de llevar con responsabilidad la formación y desarrollo integral de los estudiantes contribuyendo de ésta forma a la sociedad.

Se puede inferir mencionando que el desempeño profesional es el desenvolvimiento de un docente dentro de una institución educativa, de importancia en los procesos de enseñanza – aprendizaje cubriendo los objetivos previamente establecidos, el alcance de los objetivos laborales y profesionales son los que ayudan a determinar el nivel de desempeño del profesional, además este se refleja mediante las prácticas de las diferentes actividades propias del individuo que son previamente establecidas o dadas por la autoridad basadas a los lineamientos de la institución educativa tomadas por el Ministerio de Educación.

1.2.2. Estándares de calidad de los docentes Según la LOEI

La Dirección de Estándares Educativos (DEE, 2012) resalta que: "Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país" (p. 1). El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Los Estándares de Desempeño Profesional Docente (2012, p. 6) contienen una serie de características e indicadores generales que se deben cumplir para logar un desempeño profesional docente óptimo cumpliendo las necesidades de la comunidad logrando que el proceso de enseñanza sea de calidad. Hay que mencionar además que cada uno de los estándares proporcionan una validación para el trabajo realizado por el docente en el ámbito profesional, para lo cual Valdez (2000) menciona que los estándares "están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los profesores especificando las áreas de capacidades u objetivos de mejora" (p. 18).

Los estándares de desempeño docente establecidos por el Ministerio de Educación cumplen las siguientes características:

- Están planteados dentro del marco del Buen Vivir.
- Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades. aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas.
- Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones.

Los Estándares de Desempeño Profesional Docente (2017, p. 1) señala los siguientes estándares:

Tabla N. 1 Estándares de Desempeño Profesional Docente

Componente	Estándar de Desempeño Profesional Docente
D1 DIMENSIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
D1.C2. Desarrollo profesional	D1.C2.DO1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad de su práctica docente D2.C2.DO2. Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico

D1.C3. Información y Comunicación	D1.C3.DO3. Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros) D1.C3.DO4. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales
D1.C4. Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	D1.C4.DO5. Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado
D2. DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	
D2. C1. Enseñanza y aprendizaje	D2.C1.DO6. Elabora Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI). D2.C1.DO7. Elabora planificaciones microcurriculares de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA). D2.C1.DO8. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel. D2.C1.DO.9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular. D2.C1.DO.10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado. D2.C1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones microcurriculares.
D2. C2. Consejería estudiantil y refuerzo académico	D2.C2.DO12. Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil. D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado.

D3. DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN	
D3. C1.Convivencia y participación escolar	D3.C1.DO.14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la institución
D.4 DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR	
D4. C1. Gestión de riesgos y Protección	D4.C1.DO15. Ejecuta los procedimientos establecidos en los planes integrales y los protocolos de gestión de riesgo

Fuente: Estándares de Desempeño Profesional Docente
Elaborado por: Quintero, J. (2018)

Lo expuesto en la tabla permite establecer que el desempeño profesional docente se encuentra estructurado por el Ministerio de Educación por varias dimensiones, como lo son las administrativa, pedagógica, convivencia y seguridad escolar, que apuntan a dar lineamientos claros a los docentes, a fin de que estos puedan gestionar sus actividades de la mejor forma efectiva y eficaz.

El desempeño profesional docente es primordial en una institución educativa, pues este establece las características y funcionalidades fundamentales a las que se debe adherir el docente para desarrollar de manera óptima sus actividades, todo esto a fin de desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos y de calidad de acuerdo a las exigencias educativas actuales.

1.2.3. Elementos para un desempeño laboral óptimo

Por medio de la evaluación el docente obtiene información al respecto del rendimiento de los estudiantes, la cual de be efectuarse durante todo el año escolar, estructurado al inicio por una diagnóstico al empezar un nuevo proyecto de aprendizaje, como también efectuar una ponderación diaria de los avances de los estudiantes, hasta alcanzar los resultados finales del proceso.

En relación al tema, Muñoz, Ríos de Deus, & Abalde (2002) afirman que: “La evaluación proporcionará conocimiento de la situación de la que se parte inicialmente, siguiendo un cuidadoso diseño en etapas, tales como: planificación, selección y construcción de instrumentos, recogida de información, evaluación y seguimiento” (p. 4). Es importante que la evaluación se la efectúe por etapas, pues la debida organización permitirá obtener resultados eficaces.

Al respecto del tema , Ibarra, Rodríguez, & Gómez (2012) señalan que: “La Evaluación está relacionada con la realización de valoraciones sobre lo que los estudiantes saben, dominan o expresan, así como la concepción de conocimiento de los profesores y estudiantes tengan” (p. 209). Es necesario conocer lo que los estudiantes saben, esto permitirá establecer el alcance de cada uno de los estudiantes.

En efecto, Cabrera (2003) asevera lo siguiente: “La evaluación es un proceso no improvisado, que requiere, por tanto, de una importante labor previa de planificación” (p. 18). La evaluación es un proceso en el cual no hay cabida para la improvisación, puesto que una evaluación bien ejecutada, permitirá obtener información oportuna, que facilitará la toma de decisiones efectivas.

Lo manifestado por los autores denota que para establecer un desempeño óptimo se tiene que contar con elementos que permitan la fluidez del mismo, uno primordial es la evaluación la misma que debe ser planificada, construida y organizada, a fin de obtener una concepción clara de los procesos realizados por los docentes principalmente, como también los procesos ejecutados por los estudiantes.

Es importante estructurar a través de la evaluación, un proceso reflexivo que permita definir las potencialidades de los estudiantes, apoyado en la reciprocidad de la interacción de los actores del proceso, en la continuidad de los registros de información, en la construcción de nuevos conocimientos basados en experiencias previas, de la participación de los docentes y estudiantes.

1.3. La Gerencia educativa dentro del liderazgo educativo

En la actualidad las organizaciones sufren constantes cambios, el más frecuente es el de los recursos humanos, lo que demanda en sus gerentes tener una capacidad de adaptación, a través de un liderazgo observable encaminado a dirigir el talento humano a la obtención de los

objetivos y metas propuestas. Es así que el gerente debe tener la capacidad de analizar las variables de situaciones específicas, como también la facultad innata de crear estrategias administrativas ante las circunstancias presentadas.

La gerencia es fundamental en las instituciones escolares, pues de ésta depende su éxito o fracaso. La gerencia educativa es un medio primordial en la consecución de los objetivos planteados y propuestos, de la eficiencia, la efectividad y desarrollo de las actividades en la estructura educativa, en el cual el gerente educativo, en éste caso el director, juega un papel preponderante pues es el llamado a llevar el proceso administrativo como un medio de la gestación del crecimiento institucional.

Al respecto del tema, Mora, (2001) afirma que: "La gerencia postmoderna centra su importancia en el lado comportamental más que en el estructural, el recurso humano es más importante que nunca…" (p. 23). Hoy en día el desenvolvimiento positivo de los docentes en las instituciones educativas marca su crecimiento y desarrollo, pues sólo así se pueden alcanzar las metas propuestas.

En referencia al tema, Chiavenato (2008) manifiesta lo siguiente: "para llegar a ocupar un puesto de gerente, la persona debe contar con ciertas aptitudes, las cuales deben adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero, son por lo general bastantes similares" (p. 31). Es decir, el director debe poseer cierta intuición en la aplicación de sus conocimientos gerenciales.

Al manifestarse sobre la gerencia educativa, se conoce que ésta se encuentra ligada con la administración, siendo preponderante para quienes fungen de directivos, autoridades o representantes de instituciones educativas, pues a través de una buena administración estos pueden encaminar a las instituciones educativas a lograr sus metas y objetivos, por lo que la gerencia educativa es definida por Manes (2009) como:

> Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar, y evaluar la gestión estratégica, de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.18).

En el contexto de la gerencia educativa no hay cabida para la improvisación, se requiere de personas capaces de llevar acabo la gestión en las instituciones educativas, que posean

creatividad, innovación, conocimiento, tolerancia, persuasión, que les permita llevar a la institución por el mejor sendero a fin de obtener el crecimiento de la institución en beneficio de la sociedad.

Se puede inferir mencionando que la gerencia educativa es fundamental, pues esta es la llamada a gestar escenarios en donde las personas que integran la institución realicen con excelencia sus actividades en miras a la consecución de los objetivos institucionales. Pero, la excelencia a la que se hace referencia es a la que se encuentra presente en las competencias tanto organizativas como personales de los integrantes de la institución, a través de un desarrollo adecuado mediante una permanente gestión gerencial.

1.3.1. Influencia de la gerencia educativa en el liderazgo direccional

En los actuales momentos, la gerencia educativa ha tomado preponderancia en el ámbito laboral educativo, pues, hoy en día de este depende que el comportamiento organizacional sea deficiente u óptimo en las instituciones educativas, pues, el desenvolvimiento organizacional de la institución es lo que le permitirá a la misma cumplir con las metas y objetivos propuestos.

El comportamiento organizacional se focaliza en establecer de qué forma afectan el comportamiento de los individuos, colectivos y ambiente al funcionamiento organizacional en el desarrollo eficiente de sus actividades. Referente al tema Robbins (2008) manifiesta que: “el estudio de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (p. 4). En este sentido, es un instrumento humano que potencializa la conducta de las personas en la organización.

Referente al tema Davis & Newstrom (2009) manifiestan que el comportamiento organizacional es: “una disciplina científica a cuya base de conocimiento se agrega constantemente una gran cantidad de investigadores y desarrollos conceptuales” (p. 12). En el anhelo de preponderar el comportamiento organizacional como la base fundamental para gestar el desarrollo de las instituciones educativas.

Así mismo en relación a la temática Davis & Newstrom (2009) señalan que: “en el comportamiento organizacional se describen cuatro objetivos; describir, entender, predecir,

controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno de las instituciones" (p. 58). Desde esa apreciación lo relevante de poder reconocer e interpretar los fenómenos que se presentan dentro de la organización, con el único propósito de poder tomar los correctivos adecuados para que la institución se desarrolle de manera eficiente.

Por tanto en relación con las apreciaciones manifestadas anteriormente sobre el comportamiento organizacional dejan inferir que la esencia del comportamiento organizacional es asimilar los factores claves que permitan potenciar a las instituciones educativas, a través de la adaptación de las diferencias individuales tanto de los directivos, como la de los docentes, puesto que el talento humano es un factor influyente en la consecución de las metas.

Es primordial señalar que el comportamiento organizacional tanto de directivos como docentes debe ser eficiente, interactivo y dinámico, coherente con las normas reguladoras de educación, pues, solo de esta forma se podrán gestar las metas, objetivos y anhelos de desarrollo de toda institución educativa, para así, brindar un servicio educativo de calidad, que facilite el crecimiento local y nacional.

1.3.2. Incidencia del liderazgo educativo en el desempeño laboral de los docentes

Cuando se hace referencia a la incidencia que puede producir en el desempeño laboral de los docentes ejercer un adecuado o inoportuno liderazgo educativo, se focaliza la oportuna orientación, apoyo y motivación que debe proporcionar el directivo a los docentes en sus actividades, para que puedan desarrollar una gestión óptima, la cual les permita alcanzar sus metas planteadas.

Al referirse a este tema Uribe (2007) manifiesta que: "la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes a la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico" (p. 150). En consecuencia se establece que el desempeño de los docentes se ve afectado por un sin número de factores económicos, personales, sociales entre otros, por lo que se hace necesario gestar una cultura de colaboración y apoyo.

Al respecto Rojas (2006) señala que una buena dirección establece gestiones exitosas cuando: "los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los

procesos de enseñanza y aprendizaje discurran sin quiebres" (p. 36). Haciendo mención a la relevancia de la coordinación de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la consecución de los objetivos institucionales.

Además Arias & Cantón (2007) manifiestan que: "el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre calidad y eficacia" (p. 231). Como se establece, alcanzar la calidad y eficiencia institucional se fundamente en contar con un liderazgo directivo eficiente y eficaz.

Las apreciaciones determinadas por los autores, permiten establecer la incidencia directa del liderazgo directivo sobre el desempeño de los docentes, dando a conocer elementos necesarios tales como, que el director debe contar con un perfil técnico que le permita desenvolverse en sus funciones, la importancia de crear un clima organizacional de colaboración y coordinación a las actividades escolares, todos estos aspectos permitirán el crecimiento institucional.

Es necesario tener una incidencia positiva del liderazgo directivo en el desempeño laboral de los docentes a través de establecer normas de acción, como, crear un clima organizacional armónico, asertivo, colaborativo, que permitan hacer llevadera la gestión directiva en miras a potencializar el desempeño de los docentes en la realización de sus actividades a fin de tener un crecimiento institucional permanente.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente apartado se dan a conocer los aspectos metodológicos, que permitieron analizar los objetivos propuestos en el presente estudio, ejecutado en la Escuela Quito de la Parroquia Tonchigue durante el año lectivo 2017-218, donde se determinó un objetivo general y tres objetivos específicos, que se expresan a continuación:

Interrogantes de la Investigación

- ¿Cómo es el Liderazgo del director de la Escuela General Básica Quito de la Parroquia Tonchigue?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los docentes de la Escuela General Básica Quito de la Parroquia Tonchigue?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral mediante la aplicación de un instrumento de evaluación a los docentes de la Escuela General Básica "Quito" de la Parroquia Tonchigue – Cantón Atacames - .Provincia de Esmeraldas.

2.1.1. Objetivos Específicos

- Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el director de la Escuela General Básica Quito de la Parroquia Tonchigue – Cantón Atacames – Provincia de Esmeraldas.
- Determinar la influencia del liderazgo ejercido por el directivo ante el desarrollo profesional docente de la Escuela General Básica Quito de la Parroquia Tonchigue – Cantón Atacames – Provincia de Esmeraldas.
- Elaborar una propuesta de mejora que permita ejercer el liderazgo directivo de manera efectiva en la Escuela de Educación Básica "Quito".

2.2. Contexto

El estudio se lo ejecutó en la Escuela Fiscal "Quito" de la parroquia Tonchigue de la Provincia de Esmeraldas, ésta cuenta con una estructura formal, en la que aparece su plana directiva, docentes, representantes estudiantiles y Comité de padres de familia. La escuela es una de las más antiguas del sector y está focalizada en mejorar el nivel educativo de sus estudiantes con el fin de contribuir al desarrollo de su comunidad y del país.

2.3. Diseño de la Investigación

En la presente investigación se utilizaron métodos y procedimientos a seguir para la ejecución y fundamentación del presente estudio, el mismo que tuvo las siguientes características: descriptivo, transeccional, no experimental, ya que permitió caracterizar aspectos del liderazgo del director y del desempeño laboral de los docentes mediante el empleo de materiales impresos, que permitieron recabar la información, para su posterior análisis y relación con los objetivos planteados, a fin de establecer aportes efectivos para la institución.

La información es tomada en un solo tiempo tiene carácter transaccional / transversal, por cuanto se tabulan las respuestas en el cuestionario de la encuesta dirigida a los docentes y directivos de la Escuela de Educación Básica "Quito" con el fin de realizar una descripción adecuada de aspectos relacionados con el liderazgo del directivo y su influencia en el desarrollo profesional en el campo educativo para realizar el análisis de los resultados. Se considera investigación no experimental por la observación de los fenómenos en el campo donde se desarrollan.

Esta investigación es de tipo descriptivo, porque permite a través de los instrumentos aplicados en la Unidad Educativa "Quito" conocer a través los docentes y directivos sobre el desarrollo del liderazgo y su influencia en el ámbito educativo y así conocer los procesos que se utilizan para lograr excelente desarrollo profesional docente. Se considera descriptivo, describe los datos que se han obtenido al aplicar los instrumentos en los docentes y administrativos de la Escuela de Educación Básica "Quito".

2.4. Participantes

En el estudio se contó con la colaboración de los directivos y docentes de la Escuela "Quito". Es así que se dio la participación de 3 directivos y 30 docentes, los mismos que cuentan con títulos de cuarto nivel y tercer nivel para ejercer sus labores en la institución.

Tabla N. 2 Población de la Investigación

Población	N°	%
Directivos	3	9%
Docentes	30	91%
Total	**33**	**100%**

Fuente: Numérico de la Población Objeto de Estudio
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

En la elaboración del estudio se emplearon métodos, técnicas e instrumentos con el propósito de averiguar el tipo y nivel de liderazgo directivo que se ejerce en la Escuela Quito, a fin de lograr el desarrollo en la dirección escolar que permita el crecimiento de la institución acorde a las exigencias actuales.

2.5.1. Métodos

Método descriptivo: método utilizado para conocer las características principales de los participantes de esta investigación entre las personas que lograron el perfil profesional, y la cantidad porcentual en cuanto al año básico de los colaboradores de la institución investigada. Información que se puede usar para correlacionar los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta. Como Gallegos (2016) manifiesta que "es denominada investigación descriptiva la que tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio para lograr resultados eficaces". (p.45)

Método estadístico: Este método fue el canal donde nos permitió la organización de la información que se alcanzó aplicando las herramientas de la encuesta siguiendo una sucesión de varias preguntas estructuradas, aplicándolo con la tabulación de los datos obtenidos después de la recopilación de datos de las encuestas que se realizó mediante la investigación en lo que se obtuvo datos relativos para identificar y describir las prácticas de la motivación y liderazgo entre docentes y directivos teniendo como propósito la reflexión de su desempeño laboral.

Método analítico y sintético: Por medio de este método se pudo descomponer la temática sobre liderazgo y la motivación de docentes y directivos y explicar la relación que poseen ambos para mejorar el ambiente laboral, esto permitió la reconstrucción de una visión más amplia. Estos conceptos dieron a conocer o llegar a la comprensión a importancia del liderazgo en el ámbito educativo sustentado en el marco teórico.

2.5.2. Técnicas

Las técnicas empleadas en el análisis de la información documental fueron las siguientes:

La selección de las técnicas para el desarrollo de esta investigación se relaciona directamente al enfoque de la metodología, la misma que está estrechamente relacionada con la problemática que se desarrolla en la institución educativa, determinará también el tipo de respuesta que se desea obtener, además de las técnicas e instrumentos las mismas que dan valor en el desarrollo del liderazgo que existe en la Escuela Básica “Quito”.

Al tratarse de una investigación con un enfoque mixto, las técnicas de recolección de datos serán de forma numérica y descriptiva tanto en números reales así como en cantidades porcentuales. El propósito del desarrollo de la misma es brindar resultados de orden estadísticos y relacionarlo con los objetivos.

Observación: Ésta técnica se empleó para interpretar y analizar la información relacionada con el efecto del liderazgo en el comportamiento de los directivos y docentes de la sección matutina y vespertina de la institución, en lo cual se estableció las necesidades de cada uno de ellos, de acuerdo a sus realidades específicas.

Encuesta: Se refiere al cuestionario de preguntas impreso el mismo que está dirigido a la población de la Escuela Básica “Quito” tanto a los docentes como los directivos este permite la recolección eficiente de la información sobre el tema que se está investigando. (Ver Anexos 1 y 2)

2.6. Instrumento

El instrumento fue tomado de González (2009), el mismo consiste en una encuesta de cuestionario que contiene ítems relacionadas al liderazgo directivo y desempeño laboral de los docentes, se lo aplicó a 3 directivos y 30 docentes de la Escuela Quito, éste instrumento permitió conocer información pertinente sobre el estilo de liderazgo ejercido por el director y el desempeño de los docentes de la Escuela “Quito”.

2.7. Procedimiento

El trabajo siguió la siguiente secuencia descrita:

a. Se realizó una revisión bibliográfica acerca del Liderazgo del Director Escolar y el Desempeño Docente ejecutando un análisis de los contenidos.
b. Se empleó lecturas sobre las fuentes disponibles.
c. Se estructuró el marco teórico de acuerdo a los datos analizados con el fin de fundamentar el estudio.
d. Se ejecutó el cuestionario tipo escala Likert, para seguidamente elaborar la tabulación de los datos.
e. Se hizo el correspondiente análisis de resultados de las respuestas obtenidas. re
f. Por último, se establecieron las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados en el estudio, las cuales permitieron realizar las recomendaciones.

2.8. Recursos

2.8.1. Talento Humano

El talento humano que participó de la presente investigación fueron los siguientes: como autor Ing. Jesús Cristóbal Quintero Arboleda, como colaboradores docentes y directivos de la Escuela general Básica “Quito” de la parroquia Tonchigue.

2.8.2. Recursos Institucionales

En la ejecución del presente trabajo se contó con la colaboración de la Escuela Quito, a través de sus autoridades conformadas por el Director Magister Nelson Pineda y la Subdirectora Lcda. Rosa Peña, además de la totalidad del cuerpo docente.

2.8.3. Recursos Materiales

Se utilizaron los siguientes materiales: Esferográficos, Borradores de tinta, computador con office y sus respectivas herramientas, impresora, copiadora, hojas papel bond.

2.8.4. Recursos Económicos

En la ejecución del presente trabajo se invirtió 400 dólares, los cuales se detallan a continuación en el presente cuadro:

Tabla N. 3 Recursos Económicos

DESCRIPCIÓN	VALOR
Copias	$40
Transporte	$60
Alimentación	$65
Impresiones	$135
Empastados	$55
Anillados	$20
Cd´s	$25
TOTAL	**$400**

Fuente: Gastos de la Investigación
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

CAPÍTULO III

RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A través de la implementación de los instrumentos en el presente trabajo, se obtuvo la información necesaria de los participantes del estudio los cuales participaron de forma voluntaria y activa , para la ejecución del análisis y discusión de resultados, en lo concerniente al Liderazgo del director escolar y Desempeño Laboral de los Docentes, por lo cual se procede a presentar la el análisis y discusión de resultados en miras a mejorar la gestión escolar y el desempeño docente en la Escuela "Quito" de la parroquia Tonchigue. En el análisis de la información recabada se emplearon tablas y gráficos estadísticos, que simplificaron la presentación de los datos obtenidos, como también se establecieron frecuencias y porcentajes en los ítems planteados, a fin de realizar el análisis de las variables planteadas, para posteriormente realizar la fundamentación a través del marco teórico, acabando con la verificación de los objetivos planteados.

3.1. Análisis de Resultados

3.1.1. Análisis de la Encuesta a directivos

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la encuesta a directivos:

:

Tabla N. 4 Encuesta a Directivos. Estilos de Liderazgo

Indicador	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
Autocrático	0	0	0	3	**3**
Democrático	3	0	0	0	**3**
Participativo	0	0	0	3	**3**
F(Frecuencia)	3	0	0	6	**9**
X(Media)	1	0	0	2	**3**
Porcentaje	33%	0%	0%	67%	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

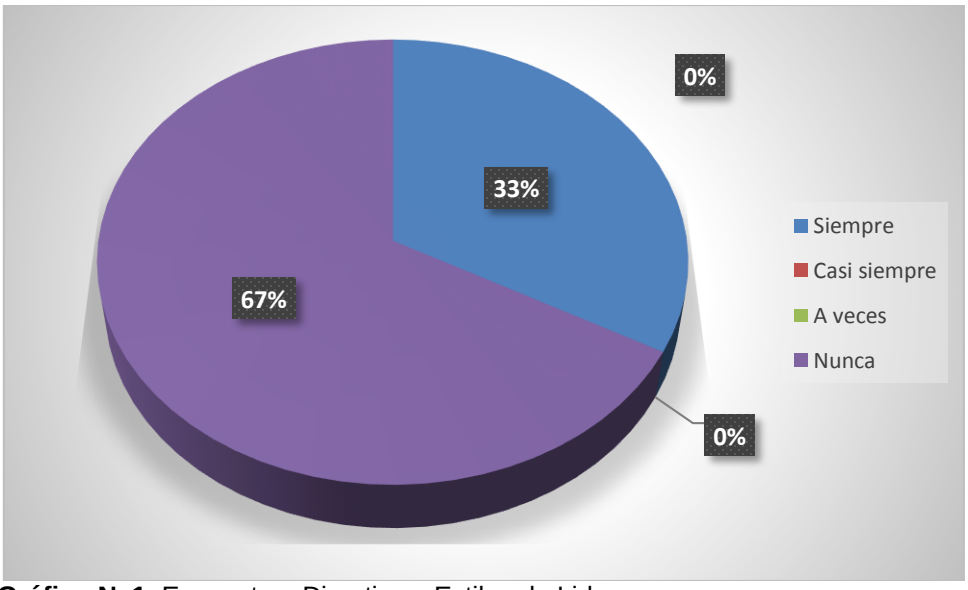

Gráfico N. 1 Encuesta a Directivos. Estilos de Liderazgo
Fuente: Encuesta aplicada a Directivos
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

De lo observado en la presente tabla correspondiente a los estilos de liderazgo se puede determinar que el 67% de las respuestas de los directivos nunca han ejercido el liderazgo autocrático y participativo, pues consideran que por lo general toman las decisiones junto a las personas que dirigen, mientras que el 33% de las respuestas señalan que siempre actúan de

forma democrática, lo que determina que existe un estilo de liderazgo preponderante pero su nivel de aplicación y ejecución es bajo; ante el análisis de los resultados de los estilos de liderazgo es conveniente como lo afirma González (2014) “Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos” (p.42).

En conclusión se puede determinar que en la institución educativa investigada los directivo manejan un liderazgo democrático creando un clima laboral acorde a las necesidades de los estudiantes y por ende logrando que cada uno de los docentes cumplan sus funciones y demuestren un excelente desarrollo en su trabajo ya que se evidencia la libertad en la ejecución de cada una de las actividades alineados a la visión institucional, bajo una estabilidad de confianza y trabajo en equipo.

Tabla N. 5 Encuesta a Directivos. Elementos del Liderazgo del Director

Indicador	**Siempre**	**Casi siempre**	**A veces**	**Nunca**	**Total**
Competencias Gerenciales del Director	3	0	0	0	**3**
Habilidades Gerenciales del Director	3	0	0	0	**3**
Inteligencia Emocional del Director	3	0	0	0	**3**
F(Frecuencia)	9	0	0	0	**9**
X(Media)	3	0	0	0	**3**
Porcentaje	100 %	0%	0%	0%	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

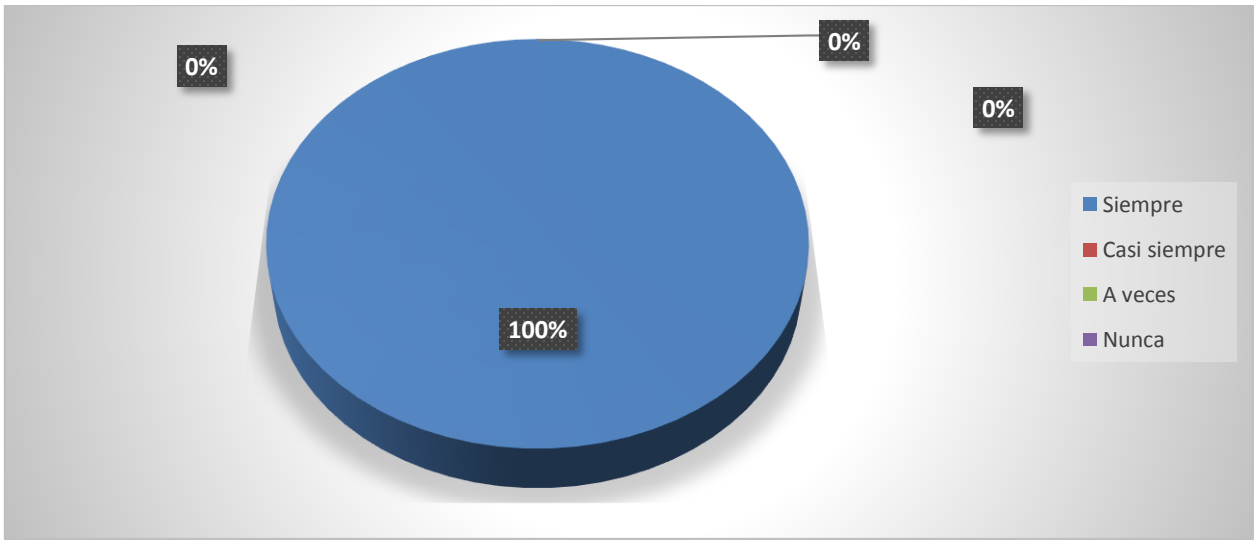

Gráfico N. 2 Encuesta a Directivos. Elementos del Liderazgo del Director

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos

Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Las competencias, habilidades e inteligencia son aspectos fundamentales que debe poseer un director, en la presente tabla se puede evidenciar que el 100% de los directivos manifiestan que siempre emplean los elementos esenciales del liderazgo , pues manifiestan que siempre están prestos para aprender , lo que les permite desarrollar un estilo gerencial adecuado, basado en establecer relaciones interpersonales adecuadas; ante esto Gallegos (2015) menciona que las competencias, habilidades e inteligencia son "un factor fundamental en el desarrollo de las organizaciones porque de estas depende directamente su evolución adecuada y también incide en las diferentes formas en que los miembros de un equipo aportan para el éxito del mismo". (p.43).

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos mencionar que los directivos siempre se encuentran en constante preparación mostrando competencias de un buen líder que conlleva al desarrollo y avance institucional, mantienen las habilidades adecuadas que conllevan a fomentar y crear actividades que involucren a cada uno de los actores de la institución educativa y lograr los objetivos deseados, y mantienen la inteligencia o el conocimiento actualizado brindando repuestas de acuerdo a la realidad y cambios sociales dentro del campo educativo.

Tabla N. 6 Encuesta a Directivos. Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

Indicador	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
Pedagogía de Proyectos	0	0	3	0	**3**
Utilización Adecuada de Estrategias de Enseñanza	0	0	3	0	**3**
Evaluación Efectiva	0	0	3	0	**3**
F(Frecuencia)	0	0	9	0	**9**
X(Media)	0	0	3	0	**3**
Porcentaje	0%	0%	100 %	0%	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

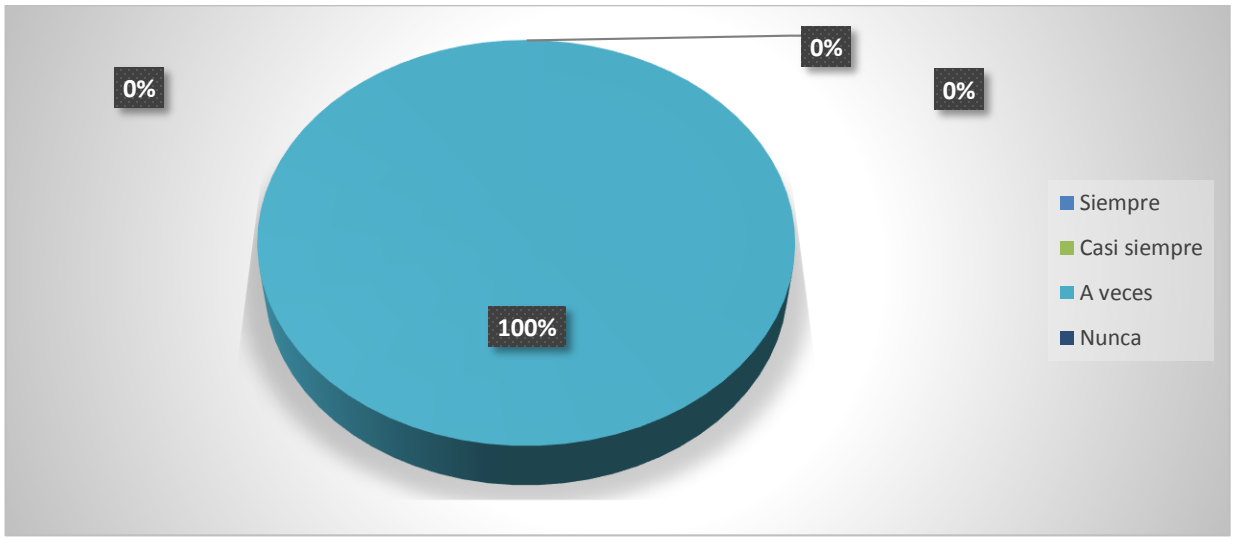

Gráfico N. 3 Encuesta a Directivos. Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos

Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

En la tabla se puede evidenciar de los resultados obtenidos, que los directivos en su mayoría el 100% manifiestan que algunas veces se desenvuelven adecuadamente, pues su planificación de proyectos, la utilización de estrategias y la ejecución de evaluaciones es escasa, lo cual denota que se hace necesario un sistema de ejecución permanente de los procesos mencionados para lo cual la gerencia educativa es considerada por Manes (2009) como: Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica, de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia, pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 18).

Los directivos de la institución mencionan que el desarrollo profesional de cada uno de los docentes se debe mejorar de manera individual y por ende de manera grupal; los directivos identifican que falta un poco más de compromiso por parte del recurso humano concientizando en cada uno de ellos la importancia de su participación en el logro de los objetivos; ante esto es necesario que el directivo identifique de un modo más profundo que es lo que se necesita para cambiar en la planta docente y encaminar actividades que ayuden al buen desempeño docente.

3.1.2. Análisis de encuesta a docentes

Se ejecutó la encuesta a 30 docentes, la cual se enmarca en 21 ítems relacionados al liderazgo y desempeño laboral de los docentes, como se expone a continuación:

Tabla N. 7 Encuesta a Docentes. Estilos de Liderazgo

Indicador	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
Autocrático	30	0	0	0	**30**
Democrático	0	0	10	20	**30**
Participativo	0	0	13	17	**30**
F(Frecuencia)	30	0	23	37	**90**
X(Media)	10	0	8	12	**30**
Porcentaje	33%	0%	27%	40%	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Gráfico N 4. Encuesta a Docentes. Estilos de Liderazgo

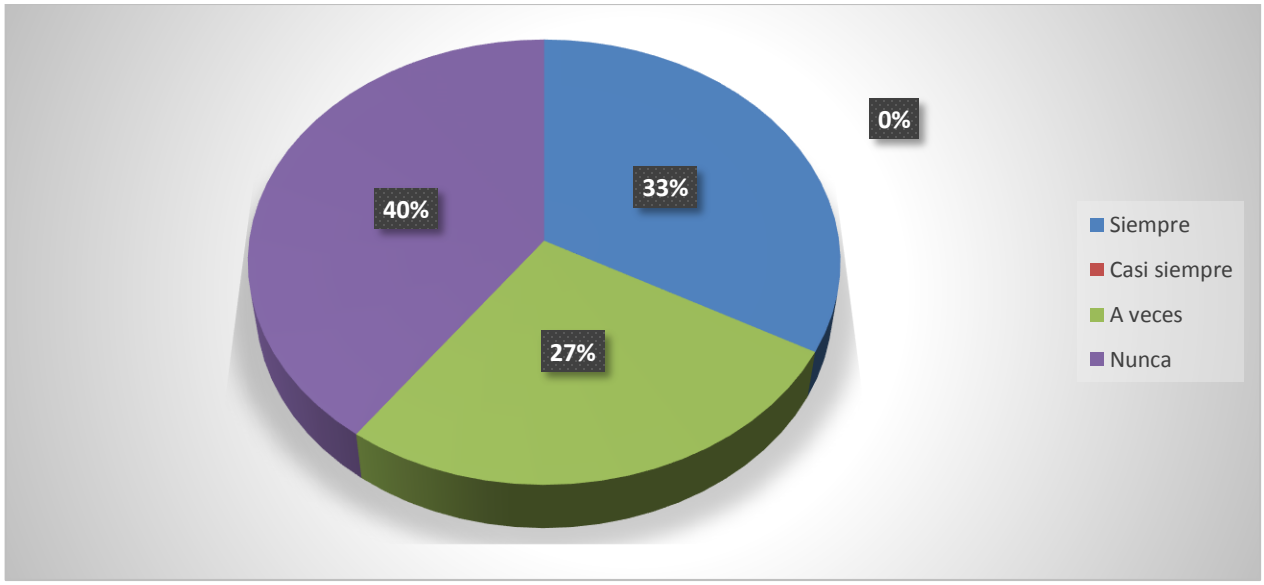

Gráfico N 4. Encuesta a Docentes. Estilos de Liderazgo

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

En la ejecución de la encuesta a los docentes sobre la percepción que tienen estos sobre el estilo de liderazgo empleados por los directivos los resultados encontrados como lo determina la tabla fueron los siguientes: El 40 % de los docentes manifiestan que los directores nunca se comportan de manera democrática o participativa, y un 27% que lo hacen algunas veces; por otro lado el 33% d los docentes tienen la percepción que los directivos actúan de forma autocrática. Por lo cual es importante mejorar la imagen de los directivos hacia los docentes, pues el rol de los directivos es fundamental para mejorar la percepción de los docentes hacia los directivos; para lo cual Chiavenato (2009) manifiesta que: “el gerente autocrático ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones” (p. 159).

En conclusión los docentes determinan en su mayoría que el liderazgo del directivo es autocrático creando en ellos una dependencia limitada en el desarrollo de sus actividades, para lo cual se considera que se debe practicar la democracia, considerar y respetar cada una de sus opiniones fomentando el trabajo colaborativo, el trabajo en equipo considerando la opinión de todos los que confirman la entidad educativa y por ende mejorar el servicio educativo de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

Tabla N. 8 Encuesta a Docentes. Elementos del Liderazgo del Director

Indicador	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
Competencias Gerenciales del Director	0	13	17	0	**30**
Habilidades Gerenciales del Director	12	0	9	9	**30**
Inteligencia Emocional del Director	0	0	30	0	**30**
F(Frecuencia)	12	13	56	9	**90**
X(Media)	4	4	19	3	**30**
Porcentaje	13%	13%	64%	10%	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

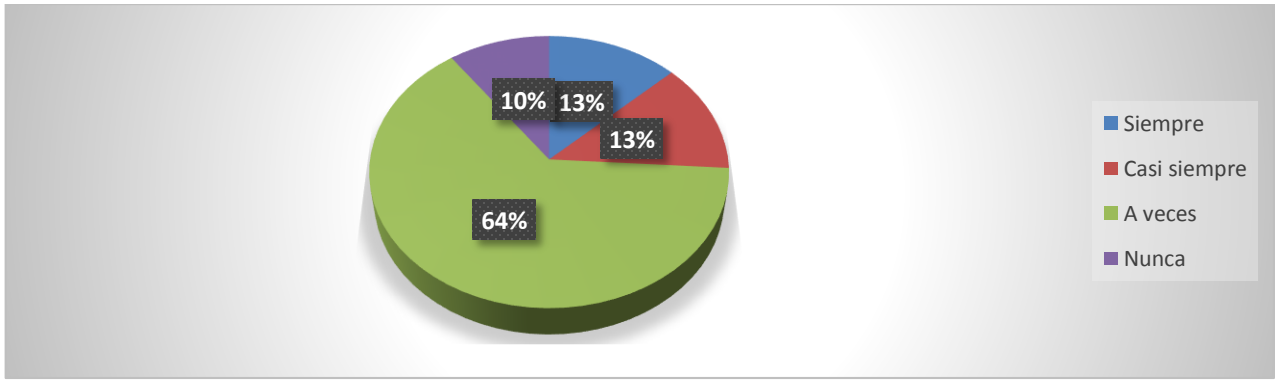

Gráfico N. 5 Encuesta a Docentes. Elementos del Liderazgo del Director

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Los elementos del liderazgo son fundamentales para ejercer una actividad gerencial acorde con las exigencias actuales, los resultados de la presente tabla denota que en su gran mayoría, el 64% de los docentes manifiestan que los directivos en algunas veces demuestran poseer este tipo de requerimientos en el desempeño de sus funciones; el 13 % casi siempre lo demuestran ; un 13% que siempre lo demuestran y el 10% restante que nunca demuestran poseer éste tipo de elementos, lo que denota la necesidad de fortalecer los elementos del liderazgo; ante esto Nieto (2015), manifiesta que "el directivo debe dar el cumplimiento de la visión, misión, principios y valores; políticas y objetivos de la institución".

Esto evidencia que los directivos no aplican de forma adecuada y permanente las competencias, habilidades e inteligencia que un verdadero líder debe tener, ante esto se determina que el avance institucional es lento en la búsqueda de los objetivos, los docentes solicitan un cambio de directivo o la actualización constante en cada uno de las actividades que se deben realizar.

Tabla N. 9 Encuesta a Docentes. Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

Indicador	**Siempre**	**Casi siempre**	**A veces**	**Nunca**	**Total**
Pedagogía de Proyectos	0	0	8	22	**30**
Utilización Adecuada de Estrategias de Enseñanza	0	0	14	16	**30**
Evaluación Efectiva	0	0	7	23	**30**
F(Frecuencia)	0	0	29	61	**90**
X(Media)	0	0	10	20	**3**
Porcentaje	0%	0%	33%	67%	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Gráfico N. 6 Encuesta a Docentes. Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

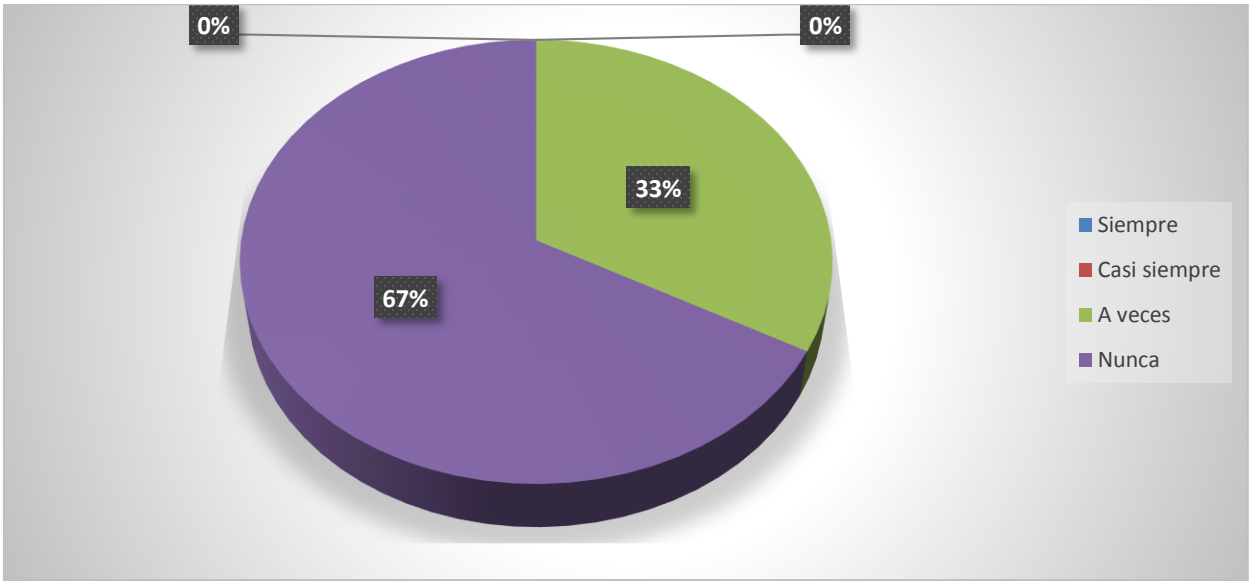

Gráfico N. 6 Encuesta a Docentes. Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

El desenvolvimiento de los docentes es fundamental en el contexto educacional actual, la tabla de nota que un 67% de los docentes manifiestan que nunca se desempeñan adecuadamente por factores internos y externos, en cambio el 33% restante manifiesta que algunas veces se desempeñan de la mejor forma, lo cual denota que no existe un adecuado sistema de motivación , que permita impulsar el desempeño docente, para lo cual Valdez (2000) menciona que el desempeño es “el desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas, y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional” (p. 8).

Se puede concluir mencionando que los docentes no se sienten motivados en lograr un resultado positivo en desempeño, ya que el directivo es autoritario, no conlleva al desarrollo individual y por ende colectivo, sin embargo dentro del proceso investigativo se identifica que los docentes se encuentran dispuestos a mejorar en busca de la calidad educativa por el beneficio de la comunidad.

3.1.3. Análisis comparativo de resultados

En este apartado se realiza la comparación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a directivos y docentes, lo cual permitirá establecer las conclusiones del estudio, para luego realizar las recomendaciones.

Tabla N. 10 Análisis comparativo. Estilos de liderazgo del director

Indicador	Alternativas de respuestas							
	DIRECTIVOS				DOCENTES			
	S	C	A	N	S	C	A	N
Autocrático	0	0	0	3	30	0	0	0
Democrático	3	0	0	0	0	0	10	20
Participativo	0	0	0	3	0	0	13	17
F(frecuencia)	3	0	0	6	30	0	23	37
x(media)	1	0	0	2	10	0	8	12
Porcentaje	33%	0%	0%	67%	33%	0%	27%	40%

Fuente: Tablas 4 y 7
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

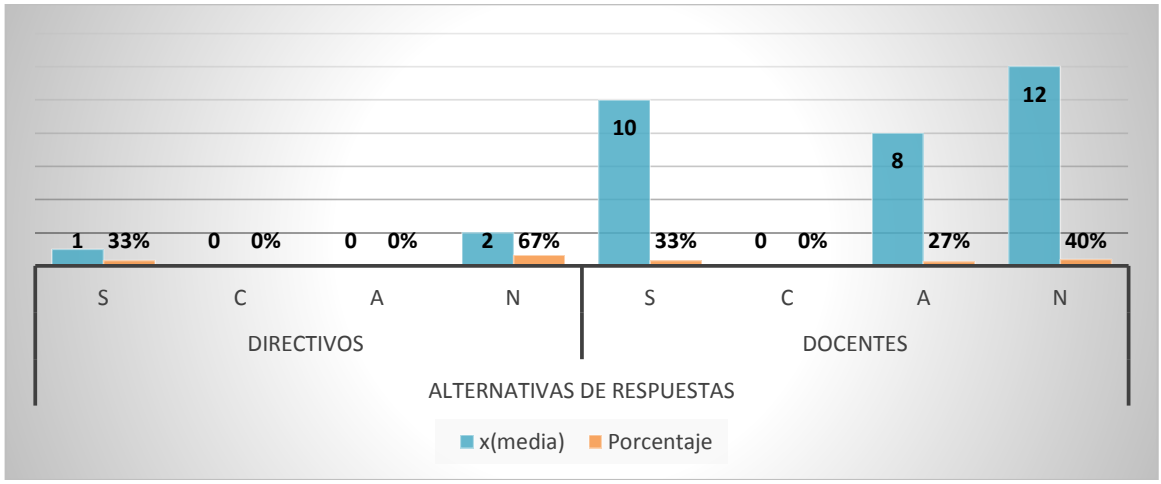

Gráfico N. 7 Análisis comparativo. Estilos de Liderazgo del director

Fuente: Tablas 4 y 7
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Los resultados obtenidos acerca de los estilos de liderazgo ejercidos en la institución, presentan divergencias marcadas en los criterios vertidos por los directivos y docentes, pues el 67% de los directivos consideran que nunca actúan de forma autocrática y participativa, por cuanto consideran que en ocasiones dan cabida a la participación del colectivo para la toma de decisiones, pero que también es complejo dejar la conducción de la institución en manos de terceros, en cambio el 33% de los directivos manifiesta que siempre se manejan de forma democrática.

En contra parte, el 40 % de las consideraciones emitidas por los docentes manifiestan que los directivos nunca se comportan de manera democrática y participativa, actuando siempre según el 33% de manera autocrática. En relación, se puede inferir que los directivos escasamente ejercen un estilo de liderazgo adecuado, que permita optimizar el desempeño de los docentes, ya que los estilos de liderazgo son la confluencia de las acciones que realiza el directivo, en las cuales emplea sus habilidades, conocimientos, actitudes que forman parte de su proceder laboral, para lo cual toma en consideración las opiniones de los docentes.

El estilo de liderazgo empleado por los directivos debe estar en función a las realidades existentes en la institución educativa, en la dirección se debe ejercer un liderazgo en el cual se empleen las habilidades y conocimientos necesarios que permitan orientar a los colaboradores al cumplimiento de las metas de forma efectiva y eficaz, sólo de esta manera se podrá alcanzar el desarrollo de la institución.

Tabla N.11 Análisis comparativo. Elementos del liderazgo del director

Indicador	Alternativas de respuestas							
	DIRECTIVOS				DOCENTES			
	S	C	A	N	S	C	A	N
Competencias Gerenciales del Director	3	0	0	0	0	13	17	0
Habilidades Gerenciales del Director	3	0	0	0	12	0	9	9
Inteligencia Emocional Del Director	3	0	0	0	0	0	30	0
F(frecuencia)	9	0	0	0	12	13	56	9
x(media)	3	0	0	0	4	4	19	3
Porcentaje	100%	0%	0%	0%	13%	13%	64%	10%

Fuente: Tablas 5 y 8
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Gráfico N. 8 Análisis comparativo. Elementos del Liderazgo del director

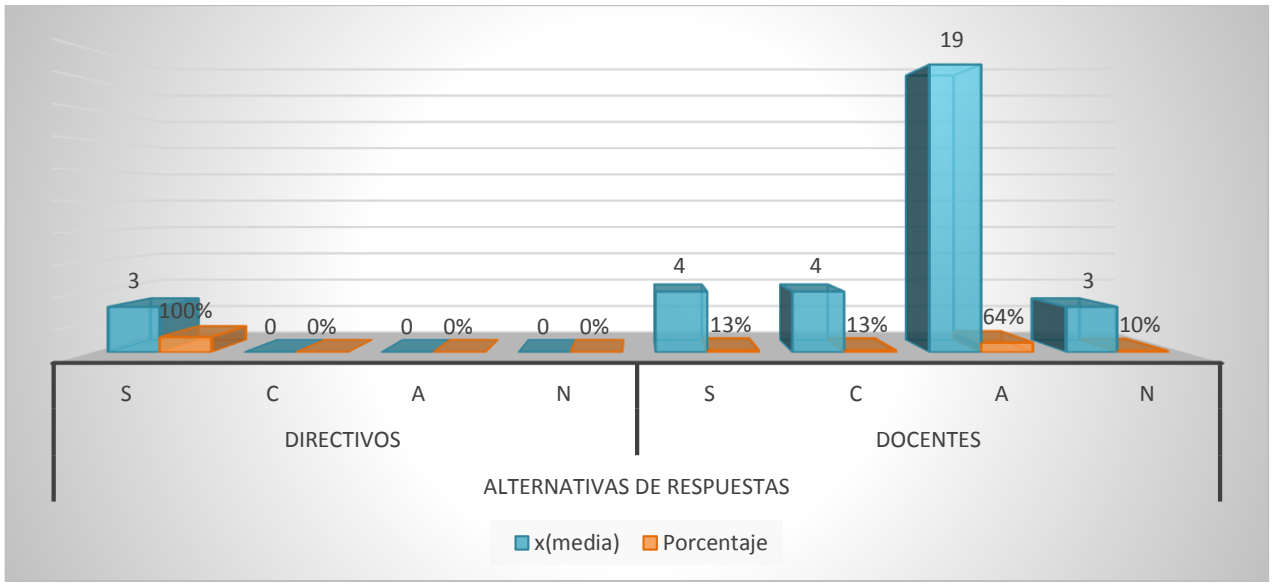

Gráfico N. 8 Análisis comparativo. Elementos del Liderazgo del director

Fuente: Tablas 5 y 8
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Con referencia a los resultados obtenidos tal como se especifica el gráfico, se evidencia que en su mayoría el 100% de los directivos se pronunció que poseen y emplean los elementos del liderazgo acorde a las funciones que desempeñan en su cargo, pues manifiestan apoyarse en la tecnología para obtener información teniendo una actitud de aprendizaje constante, impulsando un estilo gerencial acorde a las circunstancias que se presentan en la institución.

No obstante, el 64% de los docentes manifestó que algunas veces los directivos demuestran tener elementos del liderazgo requeridos con las nuevas visiones gerenciales, el 13% pronunció que siempre aplican estos elementos. Se determina que los elementos del liderazgo no están siendo ejercidos de forma adecuada y acorde a las nuevas visiones gerenciales de las instituciones educativas, pues estos elementos teóricos son necesarios para ejercer un liderazgo adecuado. Además se deduce que los directivos deben promover dentro de la institución valores como, el trabajo en equipo, la sensatez, la honestidad, el trabajo colaborativo,

la participación activa de los docentes en la toma de decisiones, fundamentados en los elementos del liderazgo.

El empleo adecuado de los elementos del liderazgo permitirá al directivo cumplir con sus funciones de forma efectiva, ya que le permitirá crear un ambiente laboral armónico, dinámico, colaborativo, a fin de explotar en su totalidad las capacidades de sus colaboradores con el firme propósito de alcanzar el crecimiento individual y desarrollo colectivo de la institución educativa.

Tabla N. 12 Análisis comparativo. Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

Indicador	Alternativas de respuestas							
	DIRECTIVOS				DOCENTES			
	S	C	A	N	S	C	A	N
Pedagogía de Proyectos	0	0	3	0	0	0	8	22
Utilización Adecuada de Estrategias de Enseñanza	0	0	3	0	0	0	14	16
Evaluación Efectiva	0	0	3	0	0	0	7	23
F(frecuencia)	0	0	9	0	0	0	29	61
x(media)	0	0	3	0	0	0	10	20
Porcentaje	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	67%

Fuente: Tablas 6 y 9
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

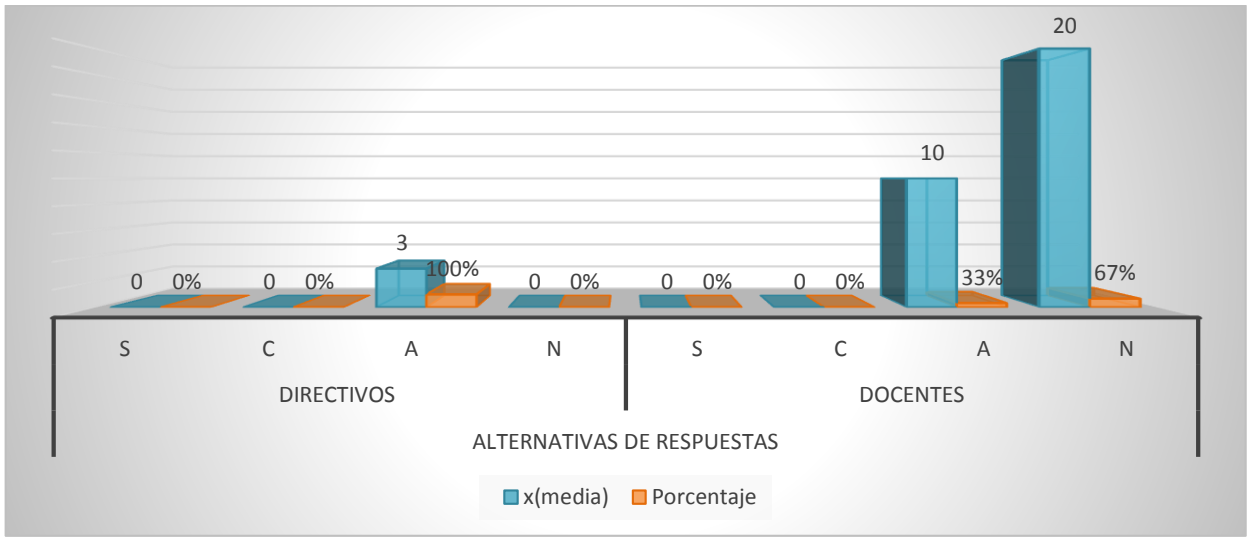

Gráfico N. 9 Análisis comparativo. Aspectos del Desempeño Laboral de los Docentes

Fuente: Tablas 6 y 9

Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

De los resultados alcanzados en la presente tabla, se refleja que en su mayoría el 100% de los directivos manifestó que algunas veces se desempeñan adecuadamente, pues manifiestan no estar bien familiarizados con la estructuración de proyectos educativos y no cuentan con una metodología de evaluación del desempeño docente. Por el contrario el 67% de los docentes manifiestan que nunca utilizan estrategias relacionadas a la construcción del conocimiento pues manifiestan emplear aún corriente tradicionalista, mientras el 33% determina que si utiliza estrategias de enseñanza.

El desempeño laboral de los directivos y docentes dentro de la institución educativa debe ser eficiente, puesto que de esto depende el funcionamiento adecuado de la institución, los directivos deben estructurar un patrón de evaluación de desempeño y establecer proyectos pedagógicos, administrativos, académicos que le permitan aprovechar en su plenitud el desempeño de los docentes.

3.1.4. Verificación

En la verificación del estudio se empleó el Alfa de Cronbach al instrumento, el cual se aplicó a directivos y docentes. El instrumento se lo ejecutó a 3 directivos y 30 docentes de la escuela Quito, el mismo que hace referencia sobre el liderazgo, elementos del liderazgo y aspectos del desempeño laboral de los docentes.

3.1.5. Descripción de lo Estadístico

El método empleado para determinar la consistencia interna del instrumento fue el Alfa de Cronbach, para ello se ingresaron los datos de las variables en el programa SPSS, arrojando el siguiente resultado:

Gráfico N.10 Fórmula. Calculo del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Gráfico N.10 Fórmula. Calculo del Alfa de Cronbach

Fuente: (Real, p.62, 2016)
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Tabla N .13 Estadística de fiabilidad.

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
,97	21

Fuente: Programa Spss
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

La realización del estudio permitió determinar información sobre el liderazgo, los elementos del liderazgo, aspectos del desempeño de los docentes, con el fin de colaborar al mejoramiento del ejercicio gerencial en la Escuela Quito: El trabajo se establece como una base para futuras investigaciones sobre el liderazgo, en éste marco se exponen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.1. Tema

Proyecto para mejorar procesos, clima, desempeño y relaciones laborales Escuela General Básica Quito de la Parroquia Tonchigue – Cantón Atacames durante el año lectivo 2017-2018.

4.2. Introducción

En la actualidad las instituciones educativas carecen de un liderazgo directivo efectivo que les permita desarrollarse, son notorias las carencias existentes en las organizaciones educativas en lo que se refiere a realizar una gestión educativa adecuada apoyados en el empleo propicio del liderazgo que les permita optimizar el desempeño de sus colaboradores a fin de concretar las metas y objetivos de la institución de forma eficiente.

Por lo tanto se plantea una propuesta sobre el empleo del liderazgo, la misma que propiciará cambios efectivos y significativos tanto para los directivos como para los docentes a fin de mejorar el clima institucional a través del fortalecimiento del trabajo en equipo, los canales de comunicación, lo que permitirá crear un clima de armonía, confianza, rendimiento y desempeño.

Los directores educativos en la actualidad se enfrentan a un sin número de factores que les hace compleja sus funciones, por lo que deben estar preparados para afrontar las exigencias de la sociedad actual, a través de la funcionalidad de un liderazgo, que le permita sacar lo mejor de sí y de sus colaboradores a fin de cumplir con los objetivos y metas que le permitan crecer a la institución.

4.3. Objetivos

Los objetivos planteados son los siguientes:

4.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de mejora que permita optimizar los procesos, desempeños relaciones y clima laboral basada en el liderazgo transformacional en la Escuela General Básica Quito de la parroquia Tonchigue – Cantón Atacames – provincia de Esmeraldas durante el año lectivo 2017-2018.

4.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar estrategias para desarrollar líderes efectivos fundamentados en el liderazgo transformacional.
- Establecer canales de comunicación efectivos para crear un clima armónico, lleno de confianza y calidad en el desempeño.
- Desarrollar el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas propuestas.

4.4. Desarrollo de la Propuesta

Tabla N .13 Plan de acción

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Gestar una propuesta basada en el liderazgo transformacional que permita mejorar el clima, procesos, desempeños y relaciones laborales de la Escuela General Básica Quito de la parroquia Tonchigue – Cantón Atacames – provincia de Esmeraldas durante el año lectivo 2017-2018.	• Socialización de la temática • Motivación y sensibilización • Formar grupos de trabajo	• Director • Subdirector • Docentes	• Sala de Docentes • Infocus • Computador
Elaborar estrategias para desarrollar líderes efectivos fundamentados en el liderazgo transformacional.	• Identificar las necesidades de los directivos, docentes y estudiantes • Talleres y capacitaciones sobre el liderazgo transformacional.	• Directivos • Docentes • Estudiantes y padres de familia	• Computador • Ejemplos de Formatos de instrumentos

Desarrollar el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas propuestas.	• Asignar temas a desarrollar • Capacitaciones sobre trabajo en equipo	• Directivos • Docentes	• Computador • Sala de Docentes • Infocus
Establecer canales de comunicación efectivos para crear un clima armónico, lleno de confianza y calidad en el desempeño.	• Realizar coloquios sobre la relevancia del óptimo empleo de la comunicación.	• Directivos • Docentes	• Computador • Sala de Docentes • Infocus

Fuente: Trabajo de fin de Titulación
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

4.5. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla N .14 Cronograma de actividades

Actividad /Tiempo	Octubre 2018				Noviembre 2018			
	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana
Socialización de la temática	X							
Motivación y sensibilización		X	X					
Formar grupos de trabajo			X					
Identificar las necesidades de directivos, docentes y estudiantes				X				
Talleres y capacitaciones sobre					X			

el liderazgo transformacional								
Asignar temas a desarrollar						X		
Capacitaciones sobre trabajo en equipo							X	
Realizar coloquios sobre la relevancia del óptimo empleo de la comunicación								X

Fuente: Trabajo de fin de Titulación
Elaborado por: Quintero, JC. (2018)

Con la presente propuesta se busca mejorar el funcionamiento organizacional de la institución educativa, esto por medio del reconocimiento de las fortalezas y debilidades existentes en la organización, puesto que, a partir de ello se puede establecer el compromisos de participación, estructuración de metas, nuevos canales de cooperación y comunicación, que permitan a los colaboradores formar parte de las actividades, para la implementación de un nuevo modelo de liderazgo que contribuya a potencializar el desempeño institucional.

CONCLUSIONES

- Como resultado de la investigación se ha determinado que los directivos emplean un inadecuado liderazgo, lo que propicia un bajo desempeño laboral de los docentes de la Escuela General Básica Quito de la Parroquia Tonchigue – Cantón Atacames – Provincia de Esmeraldas.
- Los directivos emplean un estilo de liderazgo democrático inadecuadamente, siendo limitados los espacios de participación para el personal en la toma de decisiones, por lo que estos tienen la percepción que los directivos se comportan de forma autocrática.
- La investigación evidencia que en la dirección de la institución existe un nivel bajo en la aplicación de los elementos del liderazgo necesarios para guiar eficientemente a la institución, pues rara vez se controlan las acciones de los docentes empleando su jerarquía para dar solución a los conflictos que se presentan en la institución.
- .Otro resultado obtenido de la presente investigación muestra que el liderazgo ejercido por los directivos causa también un pobre desempeño profesional de los docentes, ello vinculado adicionalmente a que tanto, directivos como docentes no están familiarizados con la pedagogía de proyectos, debido a la falta de actualización.
- Se ha podido determinar adicionalmente que en la institución en estudio no existe una evaluación efectiva y por ende un seguimiento en el trabajo desarrollado por el personal docente.
- Como propuesta del presente estudio, en base a la extensa investigación realizada, se ha podido establecer que un adecuado liderazgo transformacional, propiciará cambios efectivos y significativos tanto para los directivos como a los docentes a fin de mejorar el rendimiento, desempeño y armonía institucional a través del fortalecimiento del trabajo en equipo y los canales de comunicación.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones se generan las siguientes sugerencias:

- Establecer un estilo de liderazgo transformacional en función de la realidad institucional, que permita optimizar el desempeño de los docentes.
- Se recomienda que en la toma de decisiones por parte de los directivos se utilice estrategias que conlleven al trabajo colaborativo y participativo de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, logrando así concretar cada uno de los objetivos establecidos por la institución educativa.
- Autoevaluar al personal directivos para identificar fortalezas y debilidades, concientizando en los cambios necesarios para lograr el avance de la institución, basándose en la práctica de valores, justicia en la toma de decisiones y lo más importante generar una institución colaborativa.
- Planificar y ejecutar una evaluación del desempeño profesional docente partiendo de una autoevaluación identificando los potenciales y crear planes de trabajo basados pedagogía de proyectos y estrategias pedagógicas para los procesos de enseñanza – aprendizaje, logrando un equipo de trabajo actualizado de acuerdo a la realidad y avances de la sociedad.
- Estructurar un proceso de evaluación efectiva que permita gestar un control óptimo del desempeño docente.
- A los directivos y docentes empoderarse del estilo de liderazgo transformacional, a través de la participación y colaboración activa.

BIBLIOGRAFÍA

Agustín López, Clara. (2015). Factores que influyen en el Liderazgo. Recuperado http://liderazgoclara.blogspot,mx/p/factore-que-influyen-en-el-liderazgo.html

Alarcón Ramiro Flor (2012). Factores claves del éxito de los líderes ecuatorianos. Editorial Académica española .Alemania

Alfonso Alicia. (2001). La excelencia gerencial en educación. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13. (B. Publica de Lima). C 371.1 E.

Arias, A. & Cantón, I. (2007). La dirección y liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. León (España). Universidad de León. Revista de educación, 345, Enero-Abril 2008, 229-254. Referencia electrónica. Recuperado de http://www.revistadeeducacion.mec.es./re345_10.pdf

Bayas, P. (2016). Método exploratorio. México.

Benavides (2008) Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá

Cabrera, A. (2003). *Evaluación de la Formación .* Madrid: Síntesis .

CALERO Mavilo (2000). El profesor del siglo XXI. San Marcos. Lima.

Chiavenato, I. (2009) **Administración en los Nuevos Tiempos.** México: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2008) Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson. México

Clara Agustin López (2015). Factores que influyen en el Liderazgo.

Davis, K. y Newstrom, J. (2009) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill

Day (2005) **Docencia y** Calidad Educativa**.** Bogotá: Magisterio

Dessler, G. (2008). Administración. México: Mc Graw Hill

Druskat, V.U (1994) Gender and Leadership Style. Transformational and transactional Leadership in the Roman Catholic Church Leadership Quarterly 99-119

Gallegos, A. Método Descriptivo. México.

García, B. (2009). Las dimensiones afectivas de la docencia. México

García, M. (2015). Formulación de un Modelo de liderazgo. Recuperado de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=265440664005

Gómez y Pin (2010) Dirigir es educar. Editorial Mc Graw Hill. Madrid

González, Y. (2009) Liderazgo del Personal Directivo y Cultura Organizacional en Educación Básica. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo

Harrinton, (2009). Administración contemporánea. Editorial Mc Graw Hill México

Hernández, H. (2015). Liderazgo y Habilidades Gerenciales. Recuperado de https://sites.google.com/site/haroldhernandezamador/0-01-semestre-2015/liderazgo-y-habilidades-gerenciales

Ibarra, M., Rodríguez, G., & Gómez, M. (2012). La evaluación entre iguales: beneficios y estrategias para su práctica en la universidad . *Reviste de Educación* , 207- 211 .

Ivancevich, J. (2009) Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. Madrid

Jones & George (2009). Administración contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. México

Koontz, H. & Weihrich, H. (2009) Desarrollo Profesional. México: Mc Graw Hill

LUSSIER Robert (2002). Liderazgo. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99.

Madrigal (2008). Habilidades directivas. Editorial Thomson. Barcelona. España.

Manes, J. (2009) Gestión de estrategias para instituciones educativas. Buenos Aires. Editorial Granica

Ministerio de Educación. (2010). Desempeño laboral de los docentes. Recuperado de : https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/

Ministerio de Educación. (2012). Estándares de calidad educativa. Recuperado de : https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/.

Ministerio de Educación. (2017). Estándares de la calidad educativa. Recuperado de: https://educacion.gob.ec/estandares/.

Méndez, R. (2009) Teoría del Liderazgo participativo.

Mora, P. (2001). *La gerencia y la educación postmoderna: crítica*. Mérida, Universidad de los Andes .

MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225,

228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95

Muñoz Cantero, J., Ríos de Deus, M., & Abalde, E. (2002). Evaluación Docente vs. Evaluación de la Calidad. *Revista ELectrónica de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE)*, v. 8, n. 2, 103-134 .

Pérez, L. (2005) Recursos instruccionales. Bogotá: Norma

Perrenoud, P. (2004). Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar.

Peña, A. (2002). Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente. Recuperado de: https://www.oei.es/

Robbins, S. (2008) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México

Salovey y Mayer (2008) Administración. Editorial Paidós. Barcelona. España

Santana, A. (2014). Liderazgo Liquido: Una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo.

Secretaría de Educación Pública. (2006). Propuesta de intervención. Recuperado de: http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sep-2006-propuesta-de-intervenci%C3%B3n-atenci%C3%B3n-educativa-alumnos-y-alumnas-con-aptitudes-sobresalientes

Real, E. (2016). Manual de Investigación para Ciencias Sociales y de Salud en Grado y Postgrado. Editorial Ediloja. Loja

Recuperado de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64632634005

Riera, J. (2013). El liderazgo en las instituciones educativas. Recuperado de: jorgecapellariera.com/.../2013/.../Blog-2-El-liderazgo-en-las-instituciones-educativas.d...

Robbins & De Cenzo (2008). Administración. Editorial Prentice Hall. México

Robbins, S. (2008). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall México

Rojas, A. (2006). La cara oculta de la Luna. Liderazgo y critica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación, 4 (4e), 25-38. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf

Stoner y Freeman (2008) **Administración**. México: Editorial Prentice Hall.

Uribe, M. (2007), Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar de la Fundación Chile. REICE- Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e), 149-156. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf

Valdés, H. (2000). Evaluación del Desempeño Docente. México.

Viveros (2009). La paradoja. Un relato Eficiente del Liderazgo. Editorial Muralla.Madrid.

Vroom y Yetton (1979) Modelo de Liderazgo participativo

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

ANEXOS

Anexo 1.

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA ESCUELA GENERAL BÁSICA QUITO

AÑO BÁSICO:	PARALELO:	JORNADA

El presente cuestionario, dirigido a los/las directivos de la Escuela general Básica Quito, pretende reunir información sobre las estrategias gerenciales del directivo y el desempeño laboral docente de la Escuela Quito; por tal razón, mucho se agradece contestar las siguientes preguntas con honestidad.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de ítems que el personal directivo y docente realiza. Lea cuidadosamente y reflexione sobre la frecuencia con la que se usa cada una de ellas. Luego, escriba la letra "x", en el casillero correspondiente, considerando la siguiente escala:

1: Nunca (0 %) **2**: Algunas Veces (50 %) **3**: Casi Siempre (75 %) **4**: Siempre (100 %)

Nota: Recuerde, la presente encuesta es anónima y las preguntas no contestadas se registrarán dentro de la escala 1 (totalmente en desacuerdo).

Nº	**Variable: Estilos de Liderazgo** **Indicador: Liderazgo Autocrático del Director** **En la institución, la dirección**	**S**	**CS**	**AV**	**N**
01	Fija las directrices sin participación del grupo				
02	Toma las decisiones unipersonalmente				
03	Indicador: Hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto				
	Liderazgo Democrático del Director				
04	Delega parte de su autoridad al grupo				
05	Da participación a los docentes en la toma de decisiones				
06	Actúa como apoyo a los docentes				
	Indicador: Liderazgo participativo				
07	Resuelven los problemas de forma grupal				
08	La toma de decisiones se la realiza participativamente				
09	La conducción del plantel se la realiza en una sola visión				
	Variable: Elementos del liderazgo Indicador: Competencias gerenciales del director				
10	Tiene una permanente actitud de aprendizaje				
11	Utiliza la tecnología para ganar información				
12	Razona para encontrar alternativas viables				
	Indicador: Habilidades gerenciales del director				
13	Demuestra capacidad para realizar seguimiento a las acciones de los docentes				
14	Posee un estilo gerencial adecuado a la situación presentada				
15	Conduce eficientemente al personal de la institución				

	Indicador: Inteligencia emocional del director				
16	Maneja adecuadamente las relaciones con el personal de la institución				
17	Demuestra sensibilidad ante los sentimientos del personal				
18	Maneja adecuadamente sus emociones en la solución de conflictos				
	Variable: Aspectos del desempeño laboral de los docentes				
19	Planifican proyectos de aprendizaje relacionados con los proyectos educativos integrales				
20	Ofrecen a los estudiantes material introductorio que le permita enlazar los saberes previos con el nuevo contenido				
21	Sistematizan la actuación diaria de los estudiantes				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA ESCUELA GENERAL BÁSICA QUITO

AÑO BÁSICO:	PARALELO:	JORNADA

El presente cuestionario, dirigido a los/las docentes de la Escuela general Básica Quito, pretende reunir información sobre las estrategias gerenciales del directivo y el desempeño laboral docente de la Escuela Quito; por tal razón, mucho se agradece contestar las siguientes preguntas con honestidad.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de ítems que el personal directivo y docente realiza. Lea cuidadosamente y reflexione sobre la frecuencia con la que se usa cada una de ellas. Luego, escriba la letra "x", en el casillero correspondiente, considerando la siguiente escala:

1: Nunca (0 %) **2**: Algunas Veces (50 %) **3**: Casi Siempre (75 %) **4**: Siempre (100 %)

Nota: Recuerde, la presente encuesta es anónima y las preguntas no contestadas se registrarán dentro de la escala 1 (totalmente en desacuerdo).

Nº	**Variable: Estilos de Liderazgo** **Indicador: Liderazgo Autocrático del Director** **En la institución, la dirección**	**S**	**CS**	**AV**	**N**
01	Fija las directrices sin participación del grupo				
02	Toma las decisiones unipersonalmente				
03	Indicador: Hace énfasis en los aspectos técnicos del puesto				
	Liderazgo Democrático del Director				
04	Delega parte de su autoridad al grupo				
05	Da participación a los docentes en la toma de decisiones				
06	Actúa como apoyo a los docentes				
	Indicador: Liderazgo participativo				
07	Resuelven los problemas de forma grupal				
08	La toma de decisiones se la realiza participativamente				
09	La conducción del plantel se la realiza en una sola visión				
	Variable: Elementos del liderazgo Indicador: Competencias gerenciales del director				
10	Tiene una permanente actitud de aprendizaje				
11	Utiliza la tecnología para ganar información				
12	Razona para encontrar alternativas viables				
	Indicador: Habilidades gerenciales del director				
13	Demuestra capacidad para realizar seguimiento a las acciones de los docentes				
14	Posee un estilo gerencial adecuado a la situación presentada				

15	Conduce eficientemente al personal de la institución				
	Indicador: Inteligencia emocional del director				
16	Maneja adecuadamente las relaciones con el personal de la institución				
17	Demuestra sensibilidad ante los sentimientos del personal				
18	Maneja adecuadamente sus emociones en la solución de conflictos				
	Variable: Aspectos del desempeño laboral de los docentes				
19	Planifican proyectos de aprendizaje relacionados con los proyectos educativos integrales				
20	Ofrecen a los estudiantes material introductorio que le permita enlazar los saberes previos con el nuevo contenido				
21	Sistematizan la actuación diaria de los estudiantes				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3.

Anexo 4.

SÍMBOLOS PATRIOS
ESCUDO DEL ECUADOR
HIMNO NACIONAL DEL ECUADOR
BANDERA DEL ECUADOR
CORO

Anexo 5.