



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN EDUCACIÓN MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO**

TEMA:

**ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA
DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “GÉNESIS”**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Educación
Mención Innovación y Liderazgo Educativa.

Autora:

Alcaciega Pujos Gabriela Cristina

Tutor:

Dr. Martínez Gil Lisbet

AMBATO – ECUADOR

2020 - 2021

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Gabriela Cristina Alcaciega Pujos, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “GÉNESIS”, como requisito para optar al grado de Magíster en Innovación y Liderazgo Educativo y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 26 días del mes de abril del 2021, firmo conforme:

Autora: Gabriela Cristina Alcaciega Pujos

Firma: 

Número de Cédula: 1804293312

Dirección: Tungurahua, Ambato.

Correo Electrónico: micalapujos@gmail.com

Teléfono: 0980804976

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “GÉNESIS” presentado por Gabriela Cristina Alcaciega Pujos, para optar por el Título Magíster en Innovación y Liderazgo Educativo,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 26 de abril del 2021



.....

Dr. Martínez Gil Lisbet.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 26 de abril del 2021



Gabriela Cristina Alcaciega Pujos
(1804293312)

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “GÉNESIS”, previo a la obtención del Título de Magíster en Innovación y Liderazgo Educativo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 16 de junio del 2021



.....
Dr. Benavides Lara Raúl Marcelo. PHD
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Dr. Londoño Proaño Cristian Mg.
VOCAL



.....
Dr. Martínez Gil Lisbet
VOCAL

DEDICATORIA

Con amor y cariño a Dios y a mis padres por el apoyo brindado, por el gran ejemplo de persona, por sus sabios consejos, por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles en familia siempre hemos salido adelante con amor, dedicación y sacrificio.

A mi amada hija Micaela que con su cariño y dulzura me ayuda a seguir adelante y ser una mejor persona cada día siempre serás mi amparo y luz de cada día.

A mis hermanos por ser una parte fundamental en mi vida, gracias por el apoyo y cuidado hacia mi hija quienes sin pedir nada a cambio me han ayudado en los momentos más difíciles.

GRACIAS A DIOS, MI HIJA Y FAMILIA.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por la vida, a la Universidad Tecnológica INDOAMÉRICA, por haberte abierto las puertas para poder estudiar mi posgrado, como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos para ser una mejor profesional.

A mi asesor de tesis Dr. Martínez Gil Lisbet, por haberme brindado su guía científica para el desarrollo de la tesis.

Para finalizar agradezco a mi querida familia por el amor y cariño hacia mi persona.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	1
AUTORIZACIÓN.....	2
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	2
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	4
APROBACIÓN TRIBUNAL	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	8
ÍNDICE DE CUADROS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE ANEXOS	11
RESUMEN EJECUTIVO	12
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	13

CAPITULO I

Marco teórico	19
Desarrollo Teórico del liderazgo en los directivos educativos.....	23
El Liderazgo	23
El líder	24
El Liderazgo transformacional	25
Liderazgo en la gestión educativa.	30
El liderazgo directivo en la gestión educativa.....	33
Los directivos como líderes transformacionales.	35
Características básicas de los lideres directivos transformacionales.....	38
El trabajo cooperativo y su relación con el liderazgo transformacional	40

Características que integran el trabajo cooperativo.....	41
Perfil profesional docente como líder transformacional.	42

CAPITULO II

Diseño y metodología.....	45
Enfoque y diseño de investigación	45
Descripción de la población y el contexto de la investigación.....	48
Operacionalización de variables.....	49
Procedimiento de recolección de información	49
Validez y confiabilidad del instrumento	50
Análisis de datos.....	52

CAPITULO III

Estrategia de liderazgo transformacional	63
Estructura de la estrategia transformacional	65
Estructura de la propuesta	67
Relación de la propuesta con los resultados del diagnóstico.....	68
Premisas para la implementación	68
Directrices	68
Validación de la propuesta	85
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Utilización de métodos en el cumplimiento de objetivos	46
Cuadro N° 2 Índice que Cronbach	51
Cuadro N° 3 Relación entre las dimensiones y los ítems.	52
Cuadro N° 4 Evaluación de la actividad I organización como sistema social	73
Cuadro N° 5 Evaluación de la actividad II ejercicio de liderazgo transformacional	77
Cuadro N° 6. Evaluación de la Actividad III clima organizacional.....	81
Cuadro N° 7 Evaluación de la actividad IV mediación directivo docente.....	85
Cuadro N° 8 Validación de la propuesta.....	85
Cuadro N° 9 Operacionalización de Variable	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Ventajas del liderazgo transformacional	29
Gráfico N° 2 Desventajas del liderazgo transformacional	30
Gráfico N° 3 Estándares de liderazgo según el plan del buen vivir	31
Gráfico N° 4 Áreas de la gestión educativa	32
Gráfico N° 5 Responsabilidades del líder	38
Gráfico N° 6 Elementos de una buena gestión pedagógica	39
Gráfico N° 7 Elementos de un trabajo cooperativo eficaz	40
Gráfico N° 8 Habilidades para el trabajo cooperativo	41
Gráfico N° 9 Perfil profesional del docente	42
Gráfico N° 10 Motivación en el desempeño docente.	54
Gráfico N° 11 Logro de resultados y objetivos.....	55
Gráfico N° 12 Innovación en la gestión educativa.	56
Gráfico N° 13 Dirección de recursos humanos y materiales	57
Gráfico N° 14 Desempeño directivo	58
Gráfico N° 15 Aprobación de gestión de los directivos.....	60
Gráfico N° 16 Logro de una cultura organizacional adecuada.	61
Gráfico N° 17 Modelo de Kurt Lewin.	66
Gráfico N° 18 Estructura de la Propuesta	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas	96
Anexo 2: Nómina de docentes encuestados de la Unidad Educativa "Génesis"	97
Anexo 3: Operacionalización de Variable	98
Anexo 4: Cuestionario para docentes.....	102
Anexo 5: Cuestionario de validación para docentes. (Prueba Piloto).....	104
Anexo 6: Guion de Entrevista para el vicerrector de la Unidad Educativa "Génesis"	106
Anexo 7: Guion de entrevista para la directora de la Unidad Educativa "Génesis"	111
Anexo 8: Fotografías de la entrevista a las autoridades y validación de la encuesta a docentes de la Unidad Educativa "Génesis"	115

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA: ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “GÉNESIS”

AUTOR: Gabriela Cristina Alcaciega Pujos

TUTOR: Dr. Martínez Gil Lisbet.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se basa en el liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa “Génesis”, que tiene como objetivo fundamentar una estrategia de Liderazgo Transformacional en los directivos para mejorar el ambiente laboral en la gestión educativa, donde los directivos y docentes puedan participar y trabajar en equipo, tomando en cuenta la influencia que tienen los líderes directivos en la institución, de esta manera asegurar una buena gestión educativa y la mejora del ambiente laboral. El diseño metodológico aplicado tiene un enfoque mixto; es cualitativo porque permite recolectar información precisa del tema de estudio y es cuantitativo porque a través de los datos obtenidos se representó mediante gráficos y tablas estadísticas permitiendo analizar tendencias en el objeto de estudio, por medio de un análisis de las herramientas aplicadas se pudo concretar diferentes hallazgos como: ineficacias en la comunicación, procesos ambiguos, o incongruentes dentro de la institución educativa, lo cual da como resultado la propuesta de una estrategia de liderazgo transformacional, basada en el modelo de cambio de Kurt Lewin, con lo que se pretende ayudar a las diferencias existentes entre los docentes y directivos por medio de diferentes actividades que permitan llegar acuerdos entre los mismos y redefinir los procesos fallidos, creando además un precedente de cómo solucionar futuros percances o simplemente llegar acuerdos que beneficien a toda la comunidad educativa

DESCRIPTORES: Gestión educativa, Liderazgo directivo, liderazgo Transformacional.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

THEME: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STRATEGY FOR
MANAGERS OF "GENESIS" SCHOOL

AUTHOR: Alcaciega Pujos Gabriela Cristina

TUTOR: Dr. Martínez Gil Lisbet.

ABSTRACT

The present research is based on the leadership of the directors of the "Génesis" school, which aims to establish a strategy of Transformational Leadership in the directors to improve the work environment in educational management, where managers and teachers can participate and work as a team, taking into account the influence that the management leaders have in the institution, thus ensuring good educational management and improvement of the work environment. The methodological design applied has a mixed approach; it is qualitative because it allows to collect accurate information on the subject of study and quantitative because through the data obtained is represented by graphs and statistical tables allowing to analyze trends in the object of study, through an analysis of the applied tools it was possible to specify different findings such as: inefficiencies in communication, ambiguous or incongruent processes within the educational institution, which results in the proposal of a transformational leadership strategy, based on Kurt Lewin's model of change, which is intended to help the existing differences between teachers and managers through different activities that allow reaching agreements between them and redefine the failed processes, also creating a precedent of how to solve future mishaps or simply reach agreements that benefit the entire educational community.

KEYWORDS: educational management, managerial leadership, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo se ha introducido a lo largo de la historia en las diferentes actividades realizadas por el ser humano, y en la educación no es la excepción, en este aspecto las instituciones educativas están representadas por un grupo de personas llamados directivos, estas personas son las encargadas de guiar a la institución hacia el cumplimiento de las metas establecidas, por lo que deben estar capacitadas en el ámbito de liderazgo demostrando ante las demás instituciones y el órgano regulador, si no también hacia sus colaboradores, porque su respaldo será fundamental para el correcto funcionamiento de los procesos establecidos por la institución, además de que estos se convertirán en un apoyo y generador de ideas.

El concepto del liderazgo en la educación no es algo reciente debido que desde los años cuarenta los estadounidenses han venido realizando estudios que ha dado como resultado que el directivo tome relevancia en la administración de las instituciones educativas pero en Latinoamérica esto se considera relativamente reciente, por tanto, no existe una adecuada preparación acerca de liderazgo en autoridades educativas especialmente en las zonas rurales, por lo que la toma de decisiones y la imposición de las mismas se la realiza de una forma autoritaria y en ocasiones sin ningún respaldo técnico (Bolívar, 2012).

El liderazgo en los directivos y su preparación es vital dentro de la institución, para que este sea llevado a cabo de manera eficiente, es decir los cargos directivos están estrechamente relacionados con la gestión educativa, como también del manejo de los recursos humanos de la institución, por lo cual se necesita de una orientación sistemática con liderazgo, estableciendo prioridades, ayudando a la promoción de la misma, por medio de motivación, apoyo y capacitaciones para sus colaboradores (Rivera y Arroyo, 2015).

En la actualidad, la revisión académica identifica que el liderazgo en organizaciones educativas es una de las principales características a nivel internacional, que lleva a la búsqueda de calidad educativa, la diversificación, las competencias profesionales de manera eficientes, dirigidos al fortalecimiento de capacidades intelectuales como de líderes educacionales, es decir es importante

conocer las estrategias de liderazgo transformacional para poder realizar cambios positivos en una institución educativa (Arauz, 2016).

La importancia del liderazgo de los directivos en centros educativos hoy en día es un tema crucial para mejorar la calidad de la educación, es así que un estilo de liderazgo transformacional puede ayudar a mejorar el ambiente laboral. Los resultados permitirán diagnosticar que estilos de liderazgo ejercen los líderes actuales con el propósito de establecer mejoras en la coordinación, comunicación asertiva y las relaciones interpersonales.

El liderazgo en autoridades educativas muchas veces son limitadas por falta de capacitación por lo que el proyecto toma como línea de investigación el Liderazgo y como sub línea la gestión educativa , con lo que se pretende presentar una propuesta nueva de capacitación continua a los directivos de la Unidad Educativa “Génesis” para la creación de líderes educativos, que velen por el bienestar y cuidado de la comunidad educativa, con el pleno conocimiento de valores y normas ya existentes en el establecimiento, con el fin de aportar al cumplimiento de los objetivos tanto académicos como administrativos de la institución.

La estrategia propuesta beneficiará tanto a los directivos como a los docentes, a través de un proceso de autoevaluación y retroalimentación que les permita identificar su nivel de liderazgo, conocer cómo son evaluados por sus colaboradores y cómo el liderazgo incide en la satisfacción del personal a su cargo, además, se informará como el estilo de liderazgo transformacional les ayudará a conseguir competencias y habilidades para desarrollar equipos de trabajo eficientes, eficaces pero principalmente satisfechos.

A los docentes, quienes podrán evaluar a sus líderes con fines de incrementar la efectividad de su estilo de liderazgo, de forma que influya los niveles de satisfacción y genere un ambiente laboral que favorezca la realización de funciones y fortalezca el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

La investigación tiene relación con la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), ya que en el Artículo 11 acerca de las obligaciones se señala que, las y los docentes tienen varias obligaciones, una de ellas es vincular la gestión educativa al

desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general.

También tiene relación Código de Convivencia, el mismo que en su Artículo 89 sobre la participan y la construcción del Código de Convivencia se cita que, los miembros de la comunidad educativa está conformado por el rector, director o líder del establecimiento, cabe manifestar que a través del liderazgo es posible desarrollar diferentes mecanismo para el crecimiento de la institución educativa y garantizar a los niños, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa un servicio y educación de calidad por medio de la práctica de valores basado en el liderazgo directivo.

En cuanto a los primeros estudios dirigidos exclusivamente al liderazgo y sus diferentes formas como el transformacional, no se originaron en el campo educativo sino en el empresarial. Ocasionando que todo lo relacionado en materia de liderazgo dentro de las instituciones de educación no fuera visto de la mejor manera por los directivos, sin embargo, tal perspectiva ha cambiado considerablemente dado que el liderazgo en la actualidad es considerado como uno de los principales elementos para dinamizar, apoyar y animar el buen funcionamiento de la educación (Flores, 2016).

Por tanto, aunque existen múltiples investigaciones referentes al liderazgo y al liderazgo transformacional, en Ecuador aún no ha tomado notoriedad las investigaciones dirigidas a los directivos educativos y como está es manejada en las instituciones, debido a que se encuentra en un proceso de cambio para alcanzar una educación de calidad, mediante una gestión educativa que presente transformaciones en el cambio de perfil de los directivos tradicionales por un innovador, teniendo como misión el trabajo en grupo, la comunicación asertiva y la interacción entre lo pedagógico y lo organizativo (Arauz, 2016).

El proyecto a desarrollarse en la Unidad Educativa “Génesis” será un referente para próximas investigaciones. La ausencia de liderazgo en los directivos de la zonas rurales, se presenta por la falta de preparación con relación a estos temas, la cual además causa varios inconvenientes, además la escasa comunicación entre los

colaboradores genera mayor dificultad para el cumplimiento de las metas propuestas por los órganos reguladores (Sardon, 2017).

Para continuar se menciona que, por medio de una investigación exploratoria y la utilización de métodos como: la observación, la revisión bibliográfica y documental, se procede a plantear la situación problemática, la cual manifiesta que, el liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa “Génesis” presentan deficiencias relacionadas con la preparación sobre el liderazgo efectivo, la capacidad de mediación y relaciones con el personal docente y el trabajo en equipo; lo cual impacta de manera negativa en el ambiente laboral, en la gestión y en los resultados de los procesos formativos.

Con la situación antes planteada, el problema que surge es el liderazgo en los directivos de la organización, causando una situación laboral tensa y la existencia de malos entendidos entre directivos y docentes, por lo que a continuación se formula el problema de la investigación surgido en la Unidad Educativa “Génesis”:

¿Cómo desarrollar la capacidad de liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa Génesis que potencie un ambiente laboral adecuado?

Como objeto de investigación se toma al liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa “Génesis”, el cual, gracias a la observación, se evidenció algunos errores e inconformidades, por lo que para lograr el liderazgo directivo y por ende el mejoramiento del ambiente laboral en la institución se propone el siguiente objetivo general:

Fundamentar una estrategia de liderazgo transformacional en los directivos de la Unidad Educativa Génesis, para mejorar el ambiente laboral y los resultados de su gestión educativa.

Para cumplir con este objetivo se plantean a continuación, los objetivos específicos que serán desarrollados con mayor detenimiento a lo largo de la elaboración de la investigación:

1. Establecer los antecedentes teóricos de liderazgo en directivos educativos.

2. Diagnosticar el liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa "Génesis".
3. Diseñar una estrategia de liderazgo transformacional para directivos de la Unidad Educativa Génesis.
4. Validar la estrategia de liderazgo transformacional a partir de la socialización a directivos y docentes de la Unidad Educativa Génesis.

En función de lo planteado en los objetivos específicos la estructura capitular del proyecto se presenta de la siguiente manera:

Capítulo I Marco teórico sobre el liderazgo de directivos educativos, en donde se procede a presentar estudios previos relacionados a la investigación, es decir el liderazgo en directivos educativos y se clarifican los diferentes conceptos que permiten entender de una manera adecuada el objeto de estudio.

Capítulo II Diseño y metodología, presenta la parte del proyecto en donde se permite dilucidar la metodología y el diseño de investigación usadas para conseguir que la misma tenga un sustento claro en todo aspecto.

Capítulo III Propuesta: como resultado de los pasos anteriores aquí se plantea una estrategia que permite contribuir a solucionar el problema de la investigación.

En la parte final se dan a conocer las conclusiones más relevantes encontradas a lo largo de la investigación y las recomendaciones que servirán para una mejor aplicación de la propuesta.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone una recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas con respecto al liderazgo transformacional de los directivos en el sector de la educación, que son el sustento teórico del proyecto de investigación.

Se realiza un análisis teórico del liderazgo en los directivos educativos, como paso previo y necesario para su diagnóstico en la Unidad Educativa Génesis. Este análisis permitió, además, definir un conjunto de elementos que permiten sustentar teóricamente, la estrategia de liderazgo transformacional que se propone como solución al problema de la investigación.

La importancia del liderazgo en los directores educativos como una variable que afecta en los resultados de una institución educativa ha sido ampliamente desarrollada en la literatura internacional. La bibliografía que se observa en el tema, evidencia el carácter estratégico que ha tomado el liderazgo educativo en el desarrollo de los procesos de efectividad y cumplimiento de metas escolares, por lo que, como se verá más adelante se ha incorporado como tema de políticas educacionales.

El liderazgo en una institución educativa es asociado generalmente al directivo, ya que es la cabeza y persona visible de la misma, por lo que genera implicaciones que pueden ser discutidas. Así que, en este apartado se muestra la bibliografía más relevante a considerar para comprender de mejor forma el liderazgo enfocado al directivo educativo y se profundiza sobre sus diferentes interpretaciones.

La noción de liderazgo ya sea desde la perspectiva científica o académica, inició a partir de la década de los años 40 en diferentes universidades de Estados Unidos de Ohio y Michigan. El origen de las primeras teorías sobre el liderazgo, es muy conocido hoy en día y se puede constatar en diversos convenios, manuales y libros sobre liderazgo.

De acuerdo a la revisión bibliográfica sobre el liderazgo, Pascual (1987, como se citó en Villa, 2019) afirma que el liderazgo no es una simple trayectoria de grandes hombres, si no que tiende a tener una característica única en la personalidad, es decir que no existe un solo tipo de liderazgo ya que depende mucho de las relaciones y la situación en que se presente la causa y efecto, según la organización que se esté dirigiendo ya sea empresarial o educativo.

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2010) en América Latina y el Caribe, el liderazgo educativo está enfocado en la forma de liderar de los directivos quienes deben ser capaz de adaptar a los diferentes necesidades institucionales, para mejorar el ambiente, la infraestructura entre otros; esto será posible por medio del trabajo colaborativo de la comunidad educativa, para esto se requiere la participación continua y el desarrollo de las diferentes evaluaciones educativas, es decir hay que desafiar el liderazgo de las establecimientos del siglo XXI, para generar una educación de calidad por parte de las autoridades.

De acuerdo a lo que Mureira (2010) interpreta, el liderazgo directivo como influencia en las organizaciones escolares tiene su origen en los primeros estudios internacionales de eficacia escolar efectuados por Edmonds, en el año 1983; seguido por Purkey y Smith, en 1985; y por Reynolds en 1997, los mismos que destacan que el liderazgo educativo del director, como una variable consistente en los factores asociados en desempeños excepcionales de establecimientos educativos de enseñanza primaria y secundaria.

En el ámbito anglosajón por su parte, Leithwood (2009) lo define a dicho factor como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr metas compartidas de la escuela”. Por otra parte, Robinson (2009) indica que los resultados de aprendizaje de los estudiantes deberían constituirse en metas compartidas por lo que el liderazgo educativo es un factor estratégico de mejora e innovación escolar.

La literatura anglosajona es un gran aporte para esta investigación, pero a su vez también existen fuentes de autores hispanohablantes que son de gran valía sobre todo se adapta de mejor manera a la realidad en la que se desarrolla la investigación.

Bolivar (2010) muestra en su estudio las posibilidades de mejora que trae consigo el liderazgo en los directivos, el cual ayuda a la eficacia de la escuela, destacando el papel crítico que ejerce la dirección en organizar buenas prácticas pedagógicas en los centros educativos e incrementar los resultados del aprendizaje, sin embargo, las nuevas orientaciones de la investigación y de las políticas educativas potencian el liderazgo pedagógico.

Según Vaillant y Rodríguez (2016) actualmente América Latina comienza a poner mayor interés en ser parte de las políticas educativas en relación con el liderazgo, por tal motivo, últimamente se han propuesto crear iniciativas relacionadas al empoderamiento de líderes aunque las aportaciones son de manera contextualizada de un grupo de trabajos que ha dado inicio en diferentes países del Norte, pero la poca investigación dentro de este contexto son visibles, porque la única información que se tiene sobre liderazgo son los datos regionales los cuales han sido realizados por los directivos escolares, quienes fueron los que se interesaron por la calidad educativa, teniendo como eje principal el aprendizaje de los alumnos los mismos que fueron recolectados por medio de las pruebas PISA y por SERCE.

Un estudio más cercano a la realidad ecuatoriana es el realizado en Perú por Rafael y Orbegoso (2019) quienes mencionan la influencia que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local Coronel Portillo Pucallpa. Además, muestra la importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación y hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés.

En el Ecuador también se han desarrollado estudios relacionados al liderazgo de los directivos en las instituciones educativas como por ejemplo el realizado por Fabara (2015) donde afirma que en los últimos años los estudios acerca del contexto de los directivos, se reconoce que su cualidad de liderazgo y su forma de manejar son determinantes en el mejoramiento y eficacia de los centros educativos, expresando importantes cambios en el régimen educativo los cuales ha reformado y ligado las atribuciones y responsabilidades de los directivos, haciendo que cada

alternativa sea más efectiva por medio de evaluaciones y procesos de formación de una verdadera trayectoria profesional.

Otro estudio de interés es el comprobado por Morales y Torres (2018) el cual muestra que el liderazgo del director en un centro de educación superior puede impactar de manera directa en la mejora de la actividad docente. Además, que la capacitación y formación de líderes es importante porque son ellos quienes se trasladan a centros de estudios, de tal modo que, si no están bien formados y apoyados, no habrá política nacional, regional, ni local que sea eficaz.

Siguiendo con el contexto nacional Guz (2017) en su estudio sobre el liderazgo educativo realizado en los colegios fiscales de la zona rural situado en el cantón Portoviejo de la provincia Manabí, indica que ha prevalecido el estilo tradicional de liderazgo educativo autoritario desde la forma de dirigir del director. Dicha investigación está enfocada a cambiar el estilo de liderazgo educativo y pasar al estilo transformacional, siendo que los directivos son los guías de los docentes tanto en el plan administrativo y escolar, teniendo como objetivo la mejora del proceso formativo de los alumnos, y así cambiar la forma el liderazgo de los directivos, docentes y alumnos para que sean más pertinentes en el contexto de la comunidad educativa

El liderazgo de los directivos educativos no es nuevo a nivel internacional porque se ha evidenciado en Estados Unidos desde la década de los cuarenta. Los directivos estadounidenses tienen claras sus funciones, lo cual facilita el enfoque de a dónde deben direccionar sus capacidades de liderazgo, lo que no sucede en Latinoamérica siendo que los directivos en la mayoría llegan a sus puestos sin la capacitación adecuada en el ámbito del liderazgo afectando así a la institución y al cumplimiento de sus metas.

Martins et al., (2009) indican que desde la perspectiva del liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa eficiente, se enfatiza la necesidad de que el gerente educativo de las instituciones, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayude a planificar su trabajo y a la vez le sirva

para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

En el mismo contexto, Sardon (2017) en su investigación precisa que, el liderazgo transformacional es un factor influyente y altamente relacionado con la gestión escolar, clima institucional, desempeño docente, entre otros; y para esto se deben plantear un camino a seguir para la búsqueda de la excelencia.

Desarrollo Teórico del liderazgo en los directivos educativos

En el análisis teórico del liderazgo en los directores educativos, se profundiza en conceptos como: el liderazgo en la gestión educativa. Con especial énfasis en el liderazgo educativo y el liderazgo transformacional, bases principales para la propuesta de solución al problema investigado.

El Liderazgo

Es importante tener claro el concepto de liderazgo porque más adelante se lo relaciona con diversas situaciones en el campo de la educación y gestión. Para comenzar los primeros conceptos de liderazgo que se establecieron en la era moderna fueron los propuestos por Lewin et al., (1939) quienes propusieron la teoría de tres estilos básicos de liderazgo:

-) Autócrata, que implica un individuo con poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motiva a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta.
-) Demócrata, que comparte la toma de decisiones con el grupo, comunica de forma objetiva y elogia a los subordinados.
-) El laissez-faire, que tiene poca confianza en su habilidad como líder, no establece objetivos para el grupo y minimiza la comunicación y la interacción del mismo.

Marín (2014) expresa que el liderazgo en directivos “es la pieza clave en el modelo de gestión de calidad para las escuelas, pues promueve la transformación de la realidad a través de la creación y mantenimiento de la visión compartida” (p. 58).

Tello y Toaquiza (2017) menciona que el liderazgo en directivos es un proceso participativo y colaborativo, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso es decir implica establecer una dirección, visión y estrategia para llegar a una meta, organizando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Castro (2004) define el liderazgo de una manera más actual, la cual se adapte a la realidad en que se vive, cabe mencionar que este aspecto abarca diferentes circunstancias, y un claro resumen de ello es lo que menciona:

-) El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.
-) El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona con el cambio y con la transformación personal y colectiva.

El líder

Rodríguez y Molina (2011) indican que el líder administra los recursos para lograr los objetivos de manera grupal y obtener recompensas, teniendo como capacidad de ejercer una mayor influencia en las demás personas, las cuales están relacionadas con el estatus, el prestigio y el respeto. Es decir que el líder es el que más debe respetar las reglas del grupo, también en introducir nuevas normas, que los líderes deben mostrar al grupo la capacidad para lograr sus objetivos.

Harris (2015) concluye que un líder es la persona que muestra capacidades especiales para ponerse al frente de una situación en la cual se tengan que brindar resultados grupales, por lo que esta persona se vuelve el eje central del grupo en donde los resultados ya sean buenos o malos lo tendrán como responsable, es así

que las competencias del liderazgo resultan de gran importancia para una buena gestión educativa.

García et al., (2016) manifiestan que “el líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que habría si él no estuviese presente, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo” (p. 20). Es decir, el líder se encuentra comprometido en establecer una visión, según el compromiso que tiene con el equipo de trabajo, teniendo como característica, el ser innovador, creativo, carismático, visionario para lograr el objeto propuesto conjuntamente con el grupo de trabajo, mediante la organización y motivación, para de esta manera llegar al éxito.

Castro (2004) hace referencia a que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes, las mismas que son necesarias para que un líder sea efectivo, y por tal motivo, este debe saber seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación. Estas categorías independientes son:

-) Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
-) Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

El Liderazgo transformacional

Burns (1978) asevera que el liderazgo transformacional surge a fines de los años 70, como una guía de los seguidores en dirección de las metas donde se especifica roles y tareas, por tanto, se lo define como la eficacia y la capacidad de satisfacer una necesidad social, mediante el suministro de productos, manifestando las dimensiones de la motivación e inspiración a través de la producción es decir el flujo de la organización, la responsabilidad que está relacionado con el compromiso de la organización, por ende, tiene una relación con el liderazgo, mediante la influencia y la habilidad personal.

Leithwood et al., (1999) mencionan que este tipo de liderazgo está relacionado con el liderazgo visionario, carismático, siendo flexible e inclusivo y democrático, acentuando la influencia en los seguidores o en la gestión, mediante significados de visión, compromiso, cultura, etc. de modo colaborativo entre los miembros de una organización, por lo que según las investigaciones realizadas por es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, favoreciendo las metas comunes y compartidas.

Vázquez (2013) indica que el liderazgo transformacional es un concepto de carisma , el cual es una forma particular de liderazgo que se desenvuelve a través de parámetros psicológicos y sociales del líder con sus seguidores; este ejemplo de líder es revolucionario, trascendente y tiene la capacidad de romper con las tradiciones.

Bracho y García (2013) afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Guevara et al., (2015) manifiestan que en el año 1985 Bass propuso el modelo de liderazgo transformacional, el cual ha sido asociado con una variedad de resultados positivos en lo individual y en la organización, además fue quien dio a conocer modelos teóricos e instrumentos para apuntalar la investigación sobre el liderazgo transformacional y el carismático, también desarrolló el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), que ha sido el instrumento más utilizado para medir las operaciones del líder transformacional, el auge del liderazgo transformacional dio gran fuerza en el campo empresarial y con el paso del tiempo se fue adaptando al ámbito educativo.

Rivera y Arroyo (2015) indican que el liderazgo transformacional ejercido por los directivos en diferentes establecimientos escolares, ha promovido a que los estudiantes obtengan mejores puntajes y el desempeño laboral docente mejore

constantemente, la confianza hace que el grupo de trabajo tenga la misma visión de su líder educativo y mejore, además tiene como característica la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual todo esto hace que el director sea respetado e innovador en sus estrategias para el cambio.

López (2016) afirma que el liderazgo transformacional es un proceso que influye en importantes cambios en las cualidades de los miembros de una organización para lograr compromisos con la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales, además cuestiona que la motivación es la clave primordial en sus colaboradores para alcanzar un desempeño más allá de las expectativas, para transformar en sus colaboradores actitudes, creencias y valores en oposición para alcanzar cumplimiento del trabajo u objetivo planteado.

Reyes et al., (2017) señalan que el liderazgo transformacional incrementa la satisfacción del empleado, el compromiso organizacional, la satisfacción hacia su supervisor el esfuerzo extra que realiza el empleado hacia la organización por lo cual existe en el ámbito laboral, el rendimiento en general, teniendo así, influencia en diferentes niveles gerenciales y el desempeño de los subordinados en el diseño del medio ambiente

Coca (2017) precisa que los líderes transformacionales ayudan a desarrollar entornos atractivos a los ojos de los trabajadores, proyectando mejoras, aunando motivaciones; así, logran que las personas generen resultados que marcan diferencias, así mismo señala que las principales características que deben poseer los líderes son:

-) Poseer una idea clara de qué es lo que quiere hacer.
-) Reflejar pasión por lo que hacen y transmitir inspiración.
-) Ser íntegro, sincero y confiable.
-) Ser curioso y audaz.

Fernández y Quintero (2017) manifiestan que los líderes transformacionales tienen cualidades para asumir riesgos, y realizar cambios en el momento preciso, tienen una visión que les permite ver oportunidades, y, además, lograr transmitir el interés e inspirar a sus seguidores para que crean y asuman los mismos proyectos;

También indican que Bass y Avolio plantearon cuatro dimensiones del liderazgo transformacional:

-) **Influencia idealizada:** constituye el componente emocional del liderazgo transformacional se le denominó “Carisma”. El líder transformacional actúa como un guía para sus seguidores, dirigiéndoles por medio de una misión y visión planteado por el líder.
-) **Motivación inspiradora:** se basa en la confianza del líder y la plena confianza en sus seguidores hace que estos desarrollen expectativas de autoeficacia y, por consiguiente, se sientan inspirados para mejorar el rendimiento trascendiendo los objetivos personales.
-) **Estímulo intelectual:** apoya a los seguidores a desarrollar enfoques innovadores para enfrentar los problemas de modo diferente al habitual, los anima a desafiar sus propias creencias y valores, por medio de la inclusión en el proceso de toma de decisiones desarrollando la motivación y compromiso con los objetivos.
-) **Consideración individualizada.** consiste en generar empatía, escuchándolos y atendiendo a sus necesidades únicas, el líder actúa como mentor ayudando a desarrollar sus destrezas y capacidades, para eso el líder debe mostrar respeto y reconocimiento a cada persona del equipo.

Ventajas del liderazgo transformacional

Martins et al., (2009) indican que el líder transformacional se preocupa por la gente en todo momento, porque considera a cada uno de sus miembros como elemento principal; siendo el objetivo ayudar a fortalecer su vínculo con la organización, las ventajas de este estilo de liderazgo se presentan en el Gráfico 1:

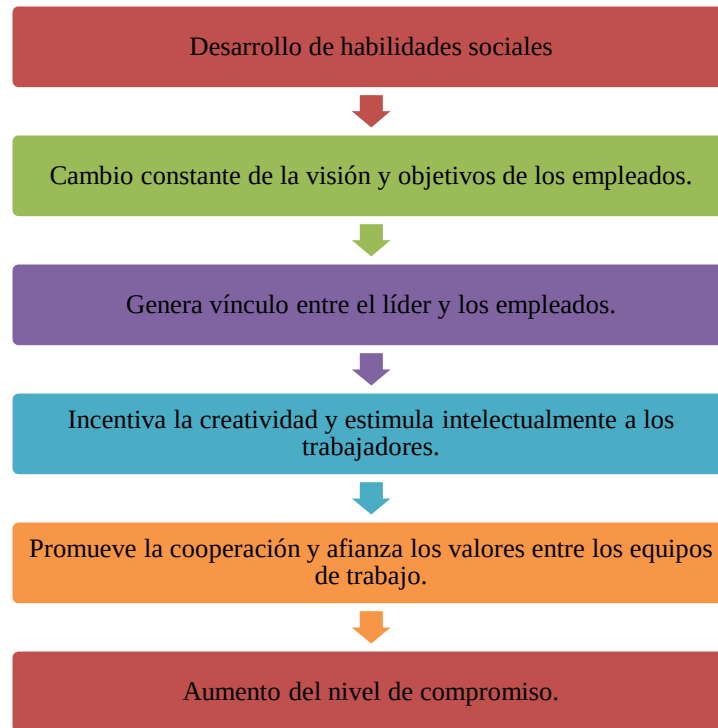


Gráfico N° 1 Ventajas del liderazgo transformacional

Fuente: (Martins et al., 2009)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

El líder transformacional tiene como ventaja el ser motivador e inspirador para producir cambios teniendo en cuenta el trabajo como proceso grupal constituyendo un esfuerzo para cumplir metas de manera conjunta, la misma que ayuda a solucionar diferentes conflictos y llegar a un mismo objetivo, desarrollando así un mejor nivel de compromiso.

Desventajas del liderazgo transformacional

Vidal (2018) menciona que el liderazgo transformacional, así como tiene sus ventajas, también presenta algunas desventajas al momento o durante de la implementación en una organización porque depende directamente del líder y el tipo de liderazgo que ejerce siendo muy apasionados y visionarios lo que hace que sus empleados traten de trabajar solos. Estas desventajas se presentan a continuación en el Gráfico 2:

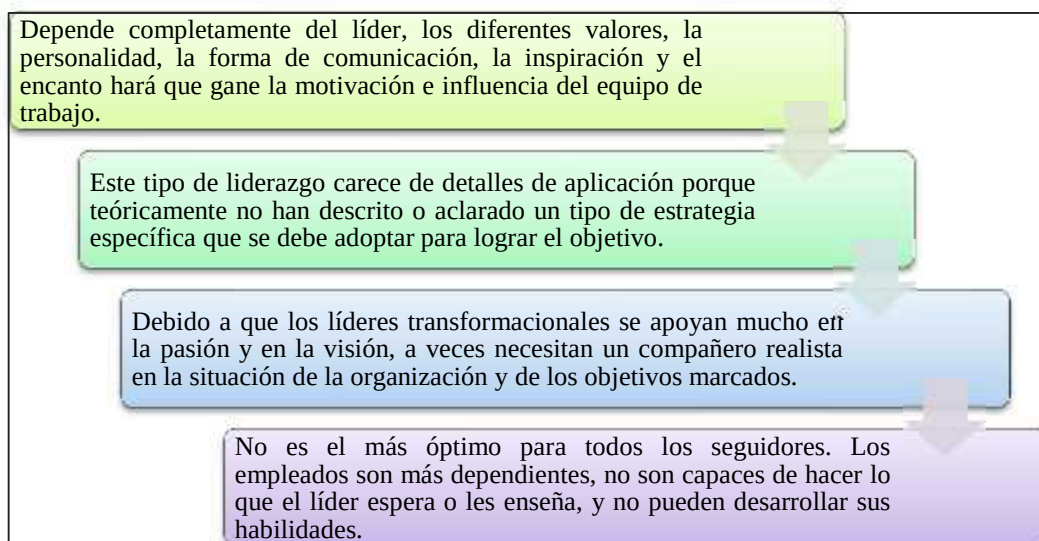


Gráfico N° 2 Desventajas del liderazgo transformacional

Fuente: (Vidal, 2017)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Liderazgo en la gestión educativa.

La gestión educativa como tal requiere prácticas de liderazgo para acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa, tal como lo han venido avalando diversos estudios de modelo de gestión, desempeño docente y calidad educativa entre otros.

Casassus (2000) manifiesta que la gestión educativa y el inicio de su aplicación data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina, es una disciplina de desarrollo relativamente reciente. Por ello menciona que, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración ya que es un proceso de búsqueda de identidad, por lo que, aún es disciplina en gestación y constituye un caso interesante de relación entre la teoría y la práctica.

García et al., (2016) considera que el liderazgo directivo se refiere a los comportamientos encaminados a proporcionar una estructura psicológica a sus subordinados, tales como dar orientación específica y aclarar políticas, reglas y procedimientos; mientras que el liderazgo participativo manifiesta conductas dirigidas hacia el fomento de la influencia del equipo en la toma de decisiones y las operaciones de las unidades de trabajo, así como consultar con el equipo y tener en

cuenta sus opiniones al tomar decisiones importantes.

Como se mencionó la gestión educativa es un conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación, de una forma correcta, pero para que todo este concepto se complete este debe ser llevado a cabo por una persona o un grupo de personas que tomen las riendas de la institución y demuestren actitudes para dirigir estos procesos.

Thieme (Thieme, 2004) (2004) en su estudio de la situación de liderazgo en Chile, alude que el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión educativa requiere de líderes empoderados y capaces de conducir el proceso de instalación de gestión. También hace referencia a algunos aspectos como: el liderazgo, la gestión pedagógica, el talento humano, los recursos, el clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de todos los estudiantes en las instituciones a su cargo.

Según el Ministerio de Educación (2017) hay estándares que están dados dentro del marco del Plan del Buen Vivir y hacen referencia a varios aspectos, los mismos que se exponen en el Gráfico 4:

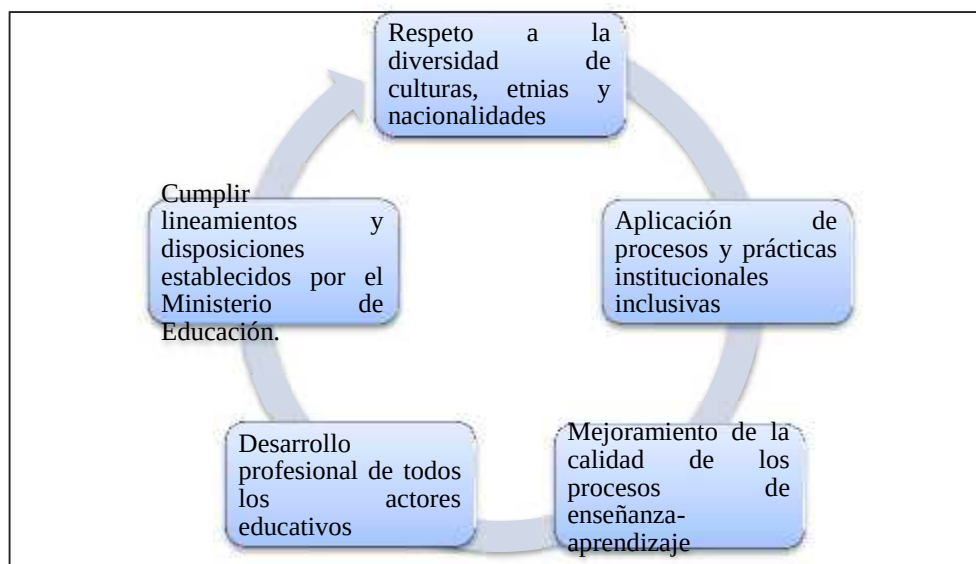


Gráfico N° 3 Estándares de liderazgo según el plan del buen vivir

Fuente: (Ministerio de Educación, 2017)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Vidal (2018) considera a la gestión educativa como el mandato del entorno interno, hacia el logro de sus objetivos, relacionados con los aspectos de nuevas tendencias y transformación educativa y el uso de las tecnologías en su desarrollo. También indica que el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la ve como la acumulación de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo prácticas pedagógicas, su ejecución, así como su evaluación.

Raffino (2020) promueve que la gestión educativa comprende usualmente cuatro áreas relacionadas con la institución por medio de una buena gestión que debe ser liderada por las autoridades como son: la gestión pedagógica, financiera, de comunidad y directiva, las mismas que son fundamentales conocer para el buen desarrollo de la calidad educativa dentro de una institución; para lo cual, se describe cada una de estas en el Gráfico 4:

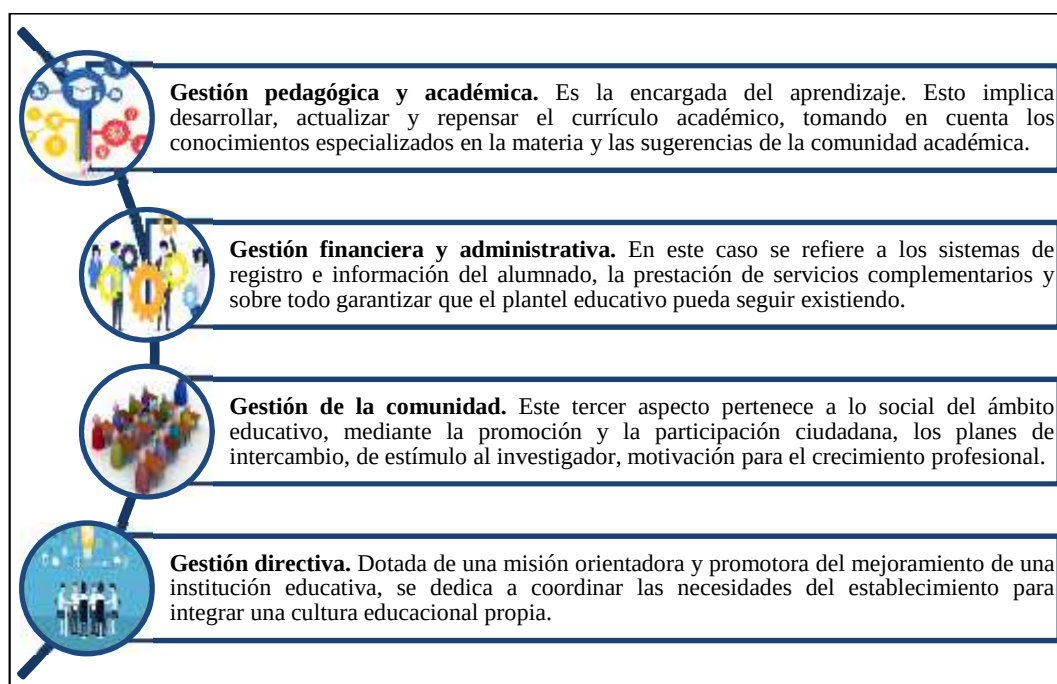


Gráfico N° 4 Áreas de la gestión educativa

Fuente: (Raffino, 2020)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Estas funciones están relacionadas directamente con los cargos de los directivo como tal, pero queda en evidencia como este a su vez tiene que mostrar directamente liderazgo para promover los valores de la institución por lo que en el siguiente análisis se procederá a revisar la gestión educativa basados en el proceso

pedagógico para mantener un orden dentro del ámbito laboral de enseñanza aprendizaje por parte de los docentes hacia los estudiantes, para lo cual el ambiente de trabajo debería ser ameno por medio de una comunicación asertiva entre autoridades y el grupo docente.

El liderazgo directivo en la gestión educativa

Durante los últimos diez años, las diferentes investigaciones educativas a nivel internacional son permanentes en cuanto a la importancia del liderazgo transformacional en directivos, las cuales llevan a una mejor calidad educativa.

Dueñas (2010) precisa que es relevante contar con una autoevaluación de liderazgo que este fundamentada en las capacidades del equipo directivo, por medio de una comunicación asertiva, los directivos deben estar conscientes de las dimensiones del desarrollo de la gestión educativa de manera eficaz y de este modo dar un cambio en la formación de líderes directivos a fin de enriquecer los procesos de metacognición y autorregulación de las competencias como líder directivo, lo cual potenciará la capacidad de respuesta, adaptabilidad y transformación del centro escolar donde se encuentre.

Cabrejos y Torres (2015) refieren que la actitud y comportamiento del director son elementos principales para el cambio y calidad de una institución, es decir que se necesita directivos que ejerzan un liderazgo que impulse, gestione, facilite y coordine en los diferentes procesos de transformación, mediante la preparación y el desarrollo de un liderazgo pedagógico que implique una labor transformacional.

Guevara et al., (2015) aseguran que la calidad de educación es consecuencia de una buena gestión liderara por autoridades de dicho plantel, es decir el director es el encargado de conducir y facilitar los diferentes procesos escolares, la calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo. De esta manera los docentes fomentaran la práctica de liderazgo en las aulas por medio de la influencia y motivación eficaz, los mismo que son defendidos por deferentes tipos de liderazgo como es el liderazgo autoritario centrado en el poder, el liderazgo democrático basado en la colaboración y participación, mientras tanto el liderazgo educativo está relacionado con el liderazgo transformacional porque utiliza conocimientos y

acciones profesionales por medio de la influencia y finalmente el liderazgo distribuido que busca generar un nuevo modelo de dirección por el cambio y la mejora constante de las instituciones educativas.

López (2016) indica que por medio del liderazgo, el directivo suma esfuerzos y voluntades dirigidas a elevar la calidad en los procesos, previa formulación en consenso de la visión compartida; por ello, lo expresado en cuanto a liderazgo se puede concluir como aquel proceso de influencia en las personas para alcanzar las metas deseadas.

Martí (2018) menciona que el liderazgo directivo en las organizaciones educativas es de gran valía, ya que el liderazgo es aquella habilidad para ganar y retener seguidores, la misma que es factible de concebir desde la interacción y la influencia transformadora realizada sobre otros. Por tanto, el directivo educativo como líder es la persona capaz de atraer al personal docente, administrativo en si a la comunidad educativa para llevar a cabo las acciones propuestas en consenso, en función de viabilizar el proceso educativo en lo pedagógico, administrativo y comunitario, para alcanzar la calidad.

Peniche et al., (2018) señalan que el liderazgo en los directivos están orientadas a los perfiles que deben tener las autoridades, los mismos que se basan en el liderazgo educativo relacionado con un estilo de liderazgo transformacional, razón por la cual existe diversas opiniones para diseñar entornos de mejora en el aprendizaje de todos los alumnos y también de corregir el entorno laboral y desempeño de competencias de los docentes siendo necesarios para afrontar los procesos de innovación educativa y estar a la altura de las exigencias actuales de la educación, es decir el liderazgo representa un componente principal para el manejo de las instituciones educativas.

Li y Liu (2020) mencionan que el liderazgo directivo es considerado como una estrategia, que permitirá desarrollar una mejor participación y trabajo grupal, siendo esto los dos factores importantes para mejorar la calidad educativa, como también es necesario desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo, los directivos tienen que ser líderes en cuanto a gestión educativa y los docentes líderes en

enseñanza, para lo cual se tomó como eje una de las estrategias de liderazgo transformacional para solucionar problemas del ámbito educativo laboral.

Effendi et al., (2020) explican que el liderazgo aplicado por el director, deberá promover la participación activa de los docentes, estudiantes, padres de familia, esto se da para la implementación de programas de fortalecimiento en educación, haciendo que la presencia de un líder dentro de la organización es significativa para realizar cambios de manera positiva.

A lo largo de este análisis se han encontrado varios descubrimientos como, por ejemplo, la relación del liderazgo y la gestión educativa y como estos convergen en el liderazgo educativo, pero también se ha mencionado que los encargados de que la gestión educativa funcione de una manera adecuada en su gran mayoría son los directivos de las instituciones educativas aplicando su liderazgo. En definitiva, estos planteamientos consideran al liderazgo como la capacidad del directivo para estimular las diferentes áreas como: comunicación, conformar equipos, facilitar el consenso, promover la lealtad, así como orientar al personal para desarrollar las actividades de la mejor manera posible.

Los directivos como líderes transformacionales.

Dueñas (2010) señala que los líderes directivos transformacionales inspiran a los miembros de su equipo porque esperan lo mejor de cada uno y se sienten responsables de sus acciones, su forma de liderar permite a los individuos aumentar su productividad, algo que se logra cuando entra en juego el compromiso. Para ello, necesitan ser capaces de establecer objetivos claros y comprensibles y, a la vez, tener habilidades para resolver conflicto.

McMahon (2011) con relación al liderazgo transformacional del directivo menciona que se refiere al ejercicio dentro del plantel educativo, con independencia de la posición que ocupe en la estructura organizativa, asumiendo modos formales o informales. Se reconoce que la acción personal del directivo, puede transformar en positivo las dinámicas de trabajo educativas de un centro, donde los directivos son facilitadores de las carreras profesionales de otros docentes y se responsabilizan

de proyectos curriculares particulares, desarrollan nuevas experiencias por medio de la evaluación de la realidad misma.

Martínez (2014) por su parte indica que el desarrollo eficiente de la institución dependerá en gran escala, de la capacidad del liderazgo transformacional que logren ejercer los directores de las instituciones para retomar la buena marcha de los procesos administrativos, académicos, en beneficio de todos los miembros de la escuela; por lo tanto, se presenta como propósito fundamental establecer mejoras institucionales que permitan orientar el trabajo gerencial, el director y el desempeño laboral de los docentes de las escuelas depende de gran parte del liderazgo que desempeña los directivos.

Pedraja et al., (2016) mencionan que hay dos modos de comprender el liderazgo de los directivos: liderazgo como directivo y liderazgo en el contexto educativo. No son dos perspectivas incompatibles, porque podrían verse en el aula y el contexto como dos caras de la misma moneda el liderazgo de la autoridad educativa, el proceso de influencia del directivo líder en el aula, al que podríamos denominar de manera específica liderazgo educativo, discurre en el sentido de crear unas condiciones en el grupo de docentes que favorezcan al clima laboral.

Brito et al., (2016) considera que el líder directivo transformacional debe tener varias características que se describen como rasgos de un desarrollo profesional del director y/o directivo de un establecimiento educacional, y para esto se ha propuesto un modelo de competencias, diversificándolas en tres tipos: competencias de conocimiento, dominio personal y competencias de gestión de relaciones.

Jaramillo y Fierro (2016) con respecto a la importancia del liderazgo transformacional en directivos considera que es una opción para mejorar la organización de los establecimientos educacionales ya sean privados o fiscales, para lograr una mejor gestión a partir de los resultados alcanzados; aunque es necesario que todo directivo de un establecimiento educacional presente ciertas cualidades y capacidades para la gestión; considerando específicamente las buenas prácticas de liderazgo que ha sido utilizado de manera eficiente, el liderazgo transformacional, es una herramienta de gestión posible de viabilizar en los establecimientos educacionales, con el fin de mejorar los procesos y ser más competitivos.

Sardon (2017) precisa que quien ejerza el liderazgo directivo transformacional en una institución, tener la capacidad de confiar en sus colaboradores para que lo complemente; pues la función del director debe contribuir a crear condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder y esto se logra con trabajo en equipo, por lo tanto, es importante que el directivo se encuentre con personas dispuestas a asumir responsabilidades para que se aplique un modelo de micro liderazgos que oriente, motive e induzca a cambios perceptibles en torno a los proyectos planteados y se logre la innovación deseada y como resultado el director pueda cumplir con su misión.

Benavides et al., (2019) señala que en estudio sobre estándares de desempeño para los directivos de establecimientos educativos chilenos, y tras realizar un análisis comparativo entre cinco países como: Australia, Escocia, EE.UU, Inglaterra y Nueva Zelanda, se logró constatar que en todos aparece el área de desarrollo ligada al liderazgo transformacional del desempeño basada en criterios de competencias como:

-) Conocimientos (teóricos, metodológicos, entorno).
-) Habilidades profesionales (interpersonales e intelectuales).
-) Desarrollo profesional y liderazgo.
-) Administración de recursos humanos.
-) Administración de recursos pedagógicos.
-) Administración de recursos financieros.

Pérez (2020) afirma que existen algunos puntos en que los principios y técnicas de liderazgo transformacional se diferencian de otros estilos de forma significativa. Algunas de estas áreas de divergencia tienen que ver con las responsabilidades del líder, las cuales se presentan a continuación en el Gráfico 5:

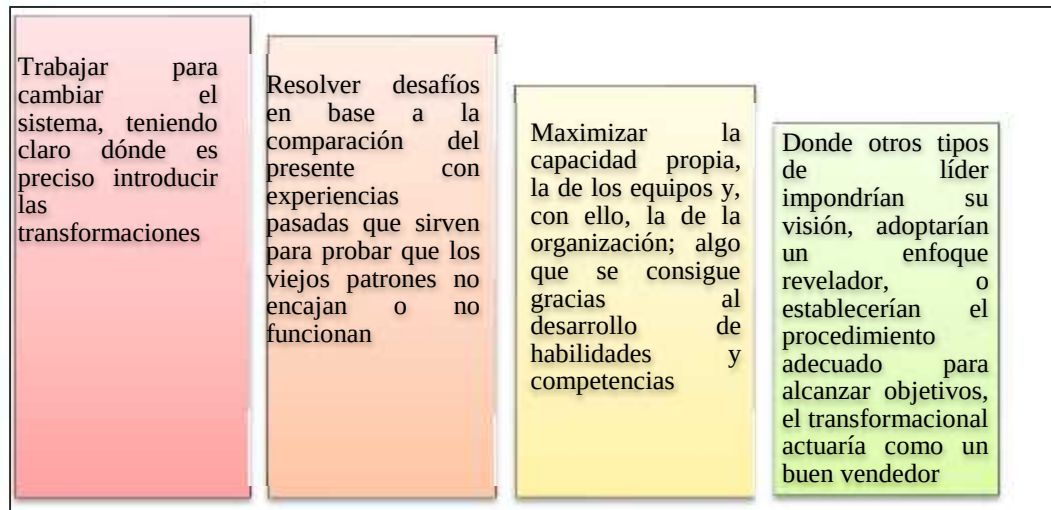


Gráfico N° 5 Responsabilidades del líder

Fuente: (Pérez, 2020)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Del mismo modo el mismo autor indica que para ser capaces de aplicar estas técnicas de liderazgo, los líderes directivos transformacionales deben destacar por su integridad y alta inteligencia emocional, ya que así pueden alcanzar el nivel de comunicación necesario para motivar a las personas con una visión compartida del futuro. Entre los rasgos que definen la personalidad de estos líderes es frecuente encontrar la empatía y la humildad, son, además personas típicamente autoconscientes y suelen percibirse como muy auténticas.

Características básicas de los líderes directivos transformacionales.

Martins et al. (2009) consideran que existen cinco características básicas de los directivos como líderes transformacionales, las mismas que son: habilidad mental, se referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización; madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen; necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos; habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera; y empatía, está relacionada con la habilidad que permite a los directivos ser eficaces e identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador.

Elmore (2010) señala que la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su valor único, local o regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes, sirve para que el sistema de educación se base en un proyecto curricular, distribuyéndose así en todos los aspectos escolares de una institución educativa. Además, para una institución es importante innovar en todos sus aspectos que se divide, dentro de la práctica educativa, siendo el elemento principal la implementación de objetivos y el logro de la innovación superando todos los obstáculos que interfieren en ella ya sea económico, político, social u otros.

Fabara (2015) indica que existen dos aspectos a considerar para un correcto funcionamiento de las instituciones educativas en la gestión pedagógica, como se ilustra en el Gráfico 6:

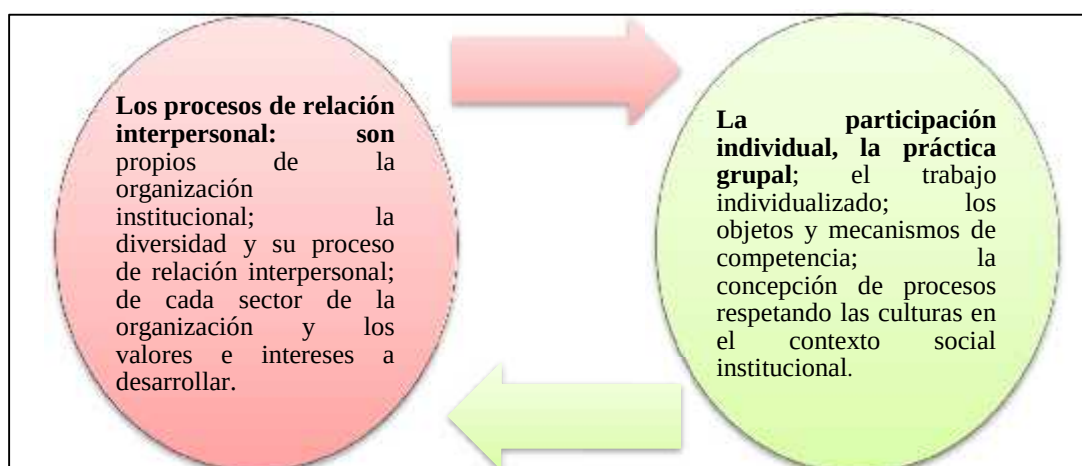


Gráfico N° 6 Elementos de una buena gestión pedagógica

Fuente: (Fabara, 2015)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

A partir de estos puntos se genera una buena gestión educativa, dicha realización es de gran relevancia en el contexto escolar para lograr una buena innovación educativa. Dentro de una institución es muy importante que la gestión este acorde a la dimensión curricular para que los objetivos establecidos de la innovación se logren además que se presente el trabajo cooperativo que se define a continuación.

En conclusión, los líderes directivos son capaces de manejar equipos liderados por líderes participativos que trabajan y toman decisiones juntos; el líder y los miembros del equipo pasan tiempo desarrollando interacciones interpersonales

positivas caracterizadas por la autonomía, colaboración, y apertura por lo cual el rol del líder es guiar, motivar y alentar a sus colaboradores a que se desempeñen de manera eficiente dentro del grupo de trabajo.

El trabajo cooperativo y su relación con el liderazgo transformacional

Tello y Toaquiza (2017) definen que el trabajo cooperativo es una de las capacidades profesionales demandadas en la sociedad actual, para lograr un fin común, por lo cual los docentes en la actualidad están incorporando al salón de clases, mediante métodos y destrezas para el desarrollo del trabajo en equipo. Es decir, los estudiantes podrán encontrar en el aprendizaje cooperativo la herramienta apta para adquirir competencias generales, transversales o específicas.

Cifuentes y Meseguer (2015) afirman que el desarrollo del trabajo cooperativo en los directivos y docentes constituye uno de los aspectos importantes en el desarrollo de los procesos educativos. Al hablar de un grupo de trabajo colaborativo, implica la búsqueda de soluciones y el compromiso en la toma de decisiones, por lo que el éxito del equipo depende de los objetivos que se ha planteado y la actividad se centra en enseñarse y aprender los unos a los otros. Existen algunos elementos que permiten realizar un trabajo cooperativo eficaz como se muestra en el Gráfico 7:

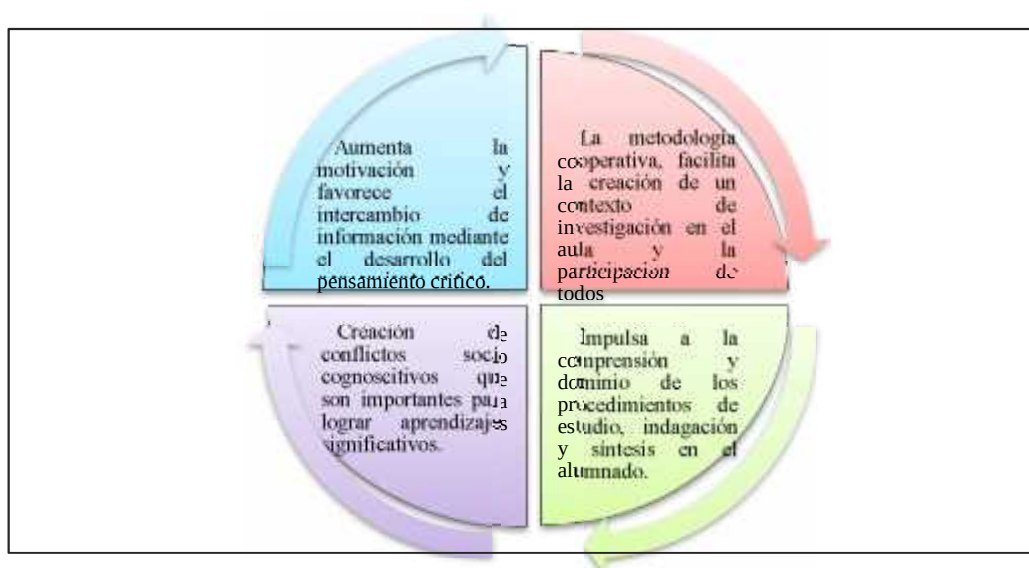


Gráfico N° 7 Elementos de un trabajo cooperativo eficaz

Fuente: (Gavil, 2016)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

York-Barr y Duke (2004) señalan que el trabajo de liderazgo se desarrolla en tres dimensiones: el individual, el de colaboración en equipo, y el de desarrollo organizativo. En otras palabras, se fija más en las prácticas de los profesores, ya que consideran que, para ejercitar el liderazgo, ellos tendrían que adoptar decisiones, colaborar y participar activamente en el proceso de aprendizaje.

Características que integran el trabajo cooperativo

Pliego (2011) indica que el trabajo cooperativo es una buena técnica de aprendizaje porque promueve las relaciones sociales, siendo el objetivo principal la participación de todos los miembros del equipo y el desarrollo máximo de los conocimientos, la cual se debe considerar el nivel conceptual y motivacional de las personas, mediante la mejora de habilidades cooperativas; a continuación, en el Gráfico 8 describen algunos elementos:

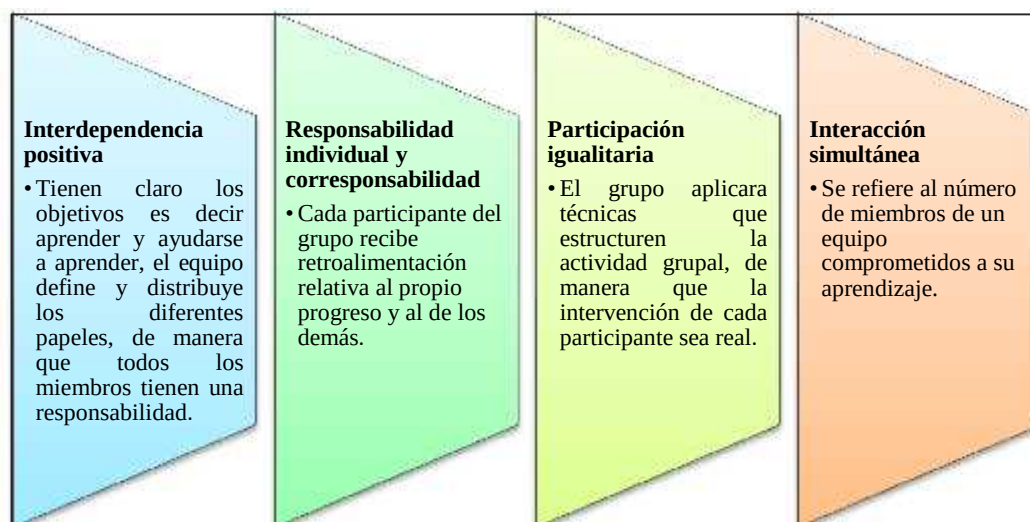


Gráfico N° 8 Habilidades para el trabajo cooperativo

Fuente: (Pliego, 2011)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Azorín (2018) por otro lado, señala que la característica más importante dentro del método cooperativo es la flexibilidad es decir este método puede utilizar con personas de todas las edades, en cualquier campo de trabajo o estudio, porque ayuda a los procesos cognitivos, motivacionales y procesos afectivos racionales, es decir tiene la capacidad de influir en las personas con las que están relacionadas dentro de un grupo de trabajo.

Perfil profesional docente como líder transformacional.

El docente de hoy al enseñar debe asumir un liderazgo transformacional hacia la descripción, explicación, conducción y comprensión de lo pedagógico ante las exigencias del ambiente, pasando a ser referentes para crear, recrearlos, explicar los fenómenos y situaciones educativas o formativas. Por tanto, Pérez et al., (2015) mencionan que el perfil profesional docente considerado como líder transformacional, ha de poseer aspectos como: potenciar interacciones, crear expectativas, generar clima de confianza, visionario de las posibilidades que brinda la escuela como centro de vivencia y recreación de la cultura, ser transformador del aula, constructor de estrategias de intervención pedagógica flexibles y el desarrollo de la capacidad de observación para estimular la emoción por el descubrimiento, estrategia, planificador, capaz de dirigir el proceso enseñanza-aprendizaje.

Espinoza et al., (2017) aseveran que el desafío de los docentes del siglo XXI es tener un perfil con rasgos humanos, que ayude a orientar mediante procesos pedagógicos el desarrollo cognitivo, personal y emocional de los estudiantes, de esta manera un docente no solo es un transmisor de conocimiento sino un ejemplo a seguir. En el gráfico 9 se resumen algunos puntos de cómo debe ser un docente con un perfil adecuado a los retos actuales.

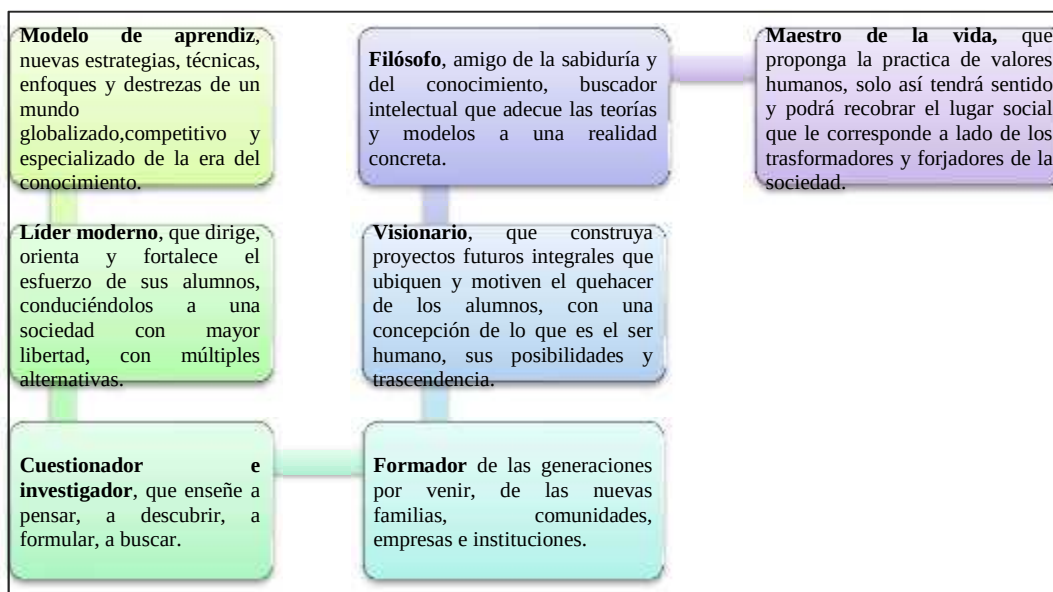


Gráfico N° 9 Perfil profesional del docente

Fuente: (Pavié, 2011)

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Al momento de hablar sobre el perfil profesional docente se puede describir como el conjunto de capacidades o competencias que asemejan o definen la formación de una persona la cual permite asumir responsabilidades de manera óptimas para desarrollar las diferentes funciones y tareas de una específica profesión.

Villaroel y Bruna (2017) por su parte, señalan que las competencias del perfil del docente, según las perspectivas de la experiencia en conjunto con la comunidad educativa y los representantes comprometidos, busca un profesional de la educación que refleje una diversidad de roles: orientador, facilitador, mediador, investigador, promotor de cambios; pero además, requiere asumir nuevas competencias que lo llevará a ejercer un liderazgo transformacional en el contexto educativo, para que a su vez el estudiante se sienta satisfecho y atraído por el estudio científico - social, motivado a desarrollar su creatividad, elaborar sus propios criterios, ser analítico, poseedor de valores con amplios conocimientos, destrezas, logrando de esta manera la transformación de su entorno.

En el caso de los docentes el perfil está enfocado y se caracteriza por ser comunicativo y flexible de manera que facilite su adecuación a la diversidad y a las situaciones cambiantes a las cuales se deberá enfrentar.

Rivadeneira (2012) señala que la formación continua del profesorado, establece las siguientes competitividades:

-) Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
-) Gestionar la progresión de los aprendizajes.
-) Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.
-) Implicar al alumnado en su aprendizaje y en su trabajo.
-) Trabajar en equipo.
-) Participar en la gestión de la escuela.
-) Informar e implicar a los padres y a las madres.
-) Utilizar las nuevas tecnologías.
-) Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión
-) Organizar la formación continua.

Uno de los retos que enfrenta las autoridades y maestros actuales es la relación que tiene con sus estudiantes, la escolaridad debe estar basada en el margen de la disciplina y el liderazgo, pero los directivos y docentes a la vez tiene que generar confianza para que los estudiantes se sientan libres para expresar ideas, emociones y sentimientos, mediante los procesos de construcción del aprendizaje, los mismos que debe ser trascendentes en la vida del estudiante, la relación docente alumno deberá darse mediante un ambiente de cooperación y respeto mutuo, solo así las autoridades y docentes podrán brindar una educación de calidad.

CAPÍTULO II

DISEÑO Y METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este capítulo se va a tomar en cuenta el planteamiento de la investigación que se hizo en un principio; es decir, el diseño teórico de la investigación ya que con esto se conoce que se desea investigar, pero falta responder al interrogante de cómo se va estudiar, qué instrumentos o dispositivos de medición se va utilizar, y qué se hará con la información recabada.

El diseño metodológico consiste en el establecimiento de un plan, el mismo que consta de las estrategias y procedimientos que permitirán la recolección de datos, su procesamiento, el análisis e interpretación de la información, esto con el propósito de dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Enfoque y diseño de investigación

La metodología de la investigación se presenta desde el enfoque mixto, es decir se trabaja de manera cualitativo y cuantitativo. La metodología cualitativa realiza inferencias, valoraciones subjetivas en torno a los resultados de investigación en cuanto a la aplicación de la entrevista a los directivos de la Unidad Educativa “Génesis”, mientras que la metodología cuantitativa, permitirá establecer los análisis estadísticos para interpretar de forma correcta la aplicación de un cuestionario de encuesta a los docentes, con el objetivo de diagnosticar un estilo de liderazgo transformacional aplicado por los directivos de la institución en análisis.

En cuanto al tipo de investigación, se considera exploratoria - explicativa ya que se utilizó métodos empíricos como la encuesta y la entrevista; así también, se realizó una la revisión bibliográfica, que permitió plantear la problemática para después analizar de manera amplia los diferentes conceptos relacionados con el liderazgo y la problemática planteada, la cual ayudó a identificar las causas y consecuencias para plantear una propuesta como respuesta a la problemática.

Igualmente, la investigación toma parte en lo descriptivo porque implica la recolección y tabulación de datos de la encuesta que se realizó a los docentes, la cual se caracteriza por recopilar información referente a los elementos

determinantes del liderazgo transformacional por parte de los directivos en la institución, teniendo como eje principal la descripción del problema y la importancia del análisis (Bernal, 2016).

Se utilizó el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), el cual ayuda a confirmar o corroborar resultados y a efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Este tipo de diseño permite de manera simultánea la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación por lo que se considera adecuado para el trabajo a realizar.

Una ventaja de este diseño es que puede otorgar validez cruzada o de criterio, además de que normalmente requiere menor tiempo para ponerse en marcha, lo cual ayuda con la pronta respuesta al problema de investigación (Sampieri y Mendoza, 2018).

Este estudio se valió de diversos métodos de investigación que complementaron el mismo, los cuales se resumen en el cuadro 1, en donde se muestra que método o instrumento se usó para cumplir cada objetivo:

Cuadro N° 1. Utilización de métodos en el cumplimiento de objetivos

Objetivo específico	Métodos o instrumentos	Resultado
Establecer los antecedentes teóricos de liderazgo en directivos educativos.	) Investigación Bibliográfica) Investigación Documental	Estado del arte y marco teórico sobre el liderazgo en los directivos educativos
Diagnosticar el liderazgo en los directivos de la Unidad Educativa Génesis.	) Encuesta.) Entrevista.) Estadística.	Situación actual del liderazgo en los directivos de la Unidad Educativa Génesis.
Diseñar una estrategia de liderazgo transformacional	) Método Sistémico-Estructural	Estrategia de liderazgo

para directivos de la Unidad Educativa Génesis.	transformacional para directivos de la unidad educativa “Génesis”.
Validar la estrategia de liderazgo transformacional mediante la socialización a directivos y docentes de la Unidad Educativa Génesis	) Consulta a los usuarios Validación de la estrategia

Elaborado: Gabriela Alcaciega

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 1, para realizar este trabajo se utilizaron diferentes herramientas de investigación que permitió cumplir con los objetivos específicos, a continuación, se detalla cómo se empleó cada uno de ellos.

Investigación bibliográfica: Para el cumplimiento del primer objetivo específico, se utilizó la revisión de diferentes estudios previos relacionados con el problema, lo cual permitió armar el estado del arte del proyecto, además de que se consultó diferentes fuentes para conocer algunos conceptos relacionados con el liderazgo, los cuales forman un marco conceptual fuerte.

Investigación documental: Esta técnica permitió a la investigadora analizar documentos para fundamentar el liderazgo, como por ejemplo las guías brindadas por el Ministerio de Educación con respecto al tema, por lo que por medio de esta técnica se pudo estudiar guía, manuales, entre otros, que ayudaron a formar de una manera más concreta el marco conceptual.

Encuesta: Esta herramienta permitió que, por medio de la consulta a los involucrados y la utilización de un cuestionario estructurado se pueda evaluar el estado del liderazgo transformacional de los directivos de la institución, esta herramienta se la utilizó tomando como referencia una escala de Likert. Cabe indicar que se utilizó este instrumento ya que permite obtener la información necesaria para medir, generalizar y diagnosticar la situación actual referente al nivel de aplicación del liderazgo transformacional de los directivos de la Unidad

Educativa “Génesis”.

Entrevista: La entrevista se la realizó por medio de un guion semiestructurado el mismo que permitió ayudar a obtener la opinión de los directivos en lo que respecta al liderazgo que estos proyectan, ya que es una parte importante para diagnosticar el estado del liderazgo transformacional en la institución.

Estadística: El análisis estadístico se utilizó de manera descriptiva al momento de analizar los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta dirigida a los profesores; ya que el análisis que se presenta más adelante requirió el procesamiento de la información con el fin de obtener los datos cuantitativos.

Método sistémico-estructural: Este método es un proceso propio de la investigación científica que busca establecer la relación subyacente entre los eventos o fenómenos virtualmente aislados para formular una teoría que unifica a dichos elementos, por lo que se utiliza para formar una estrategia transformacional que fortalezca el liderazgo en los directivos de la organización, tomando en cuenta los resultados obtenidos en los pasos anteriores.

Consulta a los usuarios: Una parte importante de esta investigación es el resultado, es decir el producto, por lo que los usuarios deben estar conformes con el mismo, por lo que se utilizó en método de consulta a expertos para validar dicho producto.

Descripción de la población y el contexto de la investigación

La investigación está centrada en el liderazgo transformacional que ejercen actualmente los directivos de la Unidad Educativa “Génesis” de la ciudad de Ambato, situado en la provincia de Tungurahua, sobre la institución y sus colaboradores, por lo que se realizó una entrevista semiestructurada a los directivos de la institución con el fin de obtener la percepción que tienen de su gestión y relacionarla con la opinión de sus colaboradores por medio de una encuesta que se realizó a todos los docentes de la unidad educativa, la población consta de 17 docentes y 2 autoridades, debido a que existe la colaboración de la población a investigar y los recursos necesarios se procederá a trabajar con el 100% de la misma (Anexo 2).

Operacionalización de variables

Para la investigación, la conceptualización de la variable, se realizó a través de una fuente bibliográfica de Rivera y Arroyo (2015) con el tema “La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media, Superior Tecnológica”, además se tomó como referencia el estudio realizado por Justiniano (2017) con el tema “Liderazgo directivo en las instituciones educativas de la zona urbana” el cual es un estudio que se adapta a la realidad en que se encuentra la Unidad Educativa “Génesis”, como también las preguntas de la encuesta y la entrevista con relación a la teoría del tipo de liderazgo que es manifestada por Bass como es el liderazgo transformacional, transaccional y el Laissez Faire para que la validez de las misma tenga mucha más sustento.

Para lo cual se ha definido como variable de estudio el liderazgo transformacional, el cual es considerado como el más adecuado para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones, siendo una de las bases para enfrentar retos y alcanzar el éxito; para lo cual, se define diferentes dimensiones las mismas que ayudarán al análisis del liderazgo transformacional por medio de la perspectiva de los docentes con ayuda de una encuesta que permitió recoger información referente a sus dimensiones, como es el mejoramiento de la calidad educativa donde se pudo identificar el desempeño y motivación docente, por otro lado, la gestión pedagógica que está relacionada con el logro de objetivos por parte de los directivos, como también la gestión administrativa la cual está enfocada a los recursos humanos, otra de las dimensiones son las competencias de un líder donde se conocerá la planificación estratégica y el clima organizacional dentro de la institución educativa especialmente la relación entre docentes y autoridades por medio de una entrevista que se realizó a las autoridades de Unidad Educativa “Génesis”.

Procedimiento de recolección de información

El cuestionario que se aplicó a los docentes fue un instrumento que permitió saber la opinión que tienen respecto al liderazgo transformacional que ejercen los directivos de la institución, el cuestionario se estructuró de acuerdo al indicador de

la variable dependiente, su análisis y medición se dió a través de ítems, los cuales permitieron evaluar de forma estadística los resultados obtenidos.

Se realizó el análisis y procesamiento de los datos desde la tabulación, codificación de la información obtenida, para la interpretación de resultados a partir de los cuestionarios aplicados a docentes para caracterizar el liderazgo transformacional en los directivos a partir de su propia percepción y desde la percepción de los docentes.

En cuanto a la tabulación, los datos se procesan directamente en gráficos estadísticos, gracias a que la encuesta que se realizó por medio de la herramienta tecnológica de los formularios de Google y está ya entrega los resultados de la manera antes mencionada, pudiendo aplicar la interpretación estadística de tipo descriptiva ya que en el análisis se presenta la información de manera informativa para contrastar con la opinión de los directivos.

La entrevista que se realizó a los dos directivos fue una entrevista semiestructurada en donde se recopiló información relacionada con la opinión que tienen los mismos acerca de: la planificación estratégica, la gestión pedagógica, la gestión de talento humano y recursos, la convivencia escolar, la mejora continua y el rediseño de procesos en diferentes áreas, la información se obtuvo mediante la investigación bibliográfica relacionada al liderazgo de los directivos y el cambio que se dará en la gestión educativa.

Validez y confiabilidad del instrumento

En esta parte se procede a validar los instrumentos de recolección de información, ya que al tener la confiabilidad requerida de cada uno de los ítems que conforman la herramienta de recolección pueda medirse efectivamente. Para esta investigación se decidió adaptar una encuesta de liderazgo transformacional que ha sido validada en instituciones educativas en contexto internacional, como la efectuada en la ciudad de Ilave (Puno, Perú), por Sardon (2017) en su estudio titulado “Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas” este cuestionario permite analizar el liderazgo transformacional en la gestión

educativa en tres ámbitos como es el mejoramiento de la calidad educativa, la gestión pedagógica y la gestión administrativa.

El cuestionario fue valorado mediante el alfa de Cronbach donde los valores entre (0 a 0.2) es muy bajo, de (0.2 a 0.4) es baja, de (0.4 a 0.6) es moderada, de (0.7 a 0.8) buena y (0.8 a 1) muy buena (fiabilidad) por lo que los valores de la investigación supera el valor de 0.7 que es buena por lo que la consistencia interna del instrumento es aceptable, a continuación, se presenta los valores obtenidos en la presente investigación.

Cuadro N° 2 Índice que Cronbach

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems del instrumento	Índice de Cronbach
Mejoramiento de la calidad educativa	Influencia	1, 2, 3, 4,	0.816
	Motivación	12, 15	0.727
Gestión pedagógica	Recompensa	5, 6, 7,	0.714
	Dirección	8, 11, 19	0.861
Gestión administrativa	Satisfacción docente	9, 10, 16, 17, 18	0.708

Elaborado Por: Gabriela Alcaciega

Fuente: Investigación de campo.

Los valores obtenidos de la encuesta se procesan directamente con las herramientas que proporciona Google en su opción de formularios, ya que la encuesta se la realizo on line con la ayuda de esta aplicación, pero para realizar la valoración del Alfa de Cronbach se utilizó el programa Excel.

Para la validación de los instrumentos se realizó a través de una prueba piloto que se organizó con cinco profesores los cuales aprobaron y dieron su opinión de los instrumentos a utilizar para recolectar la información, la opinión de los docentes fue afirmativa, pero se realizó una modificación en la pregunta 8 como fue "El directivo brinda una solución oportuna" cambiando a "El directivo brinda una solución oportuna a los problemas laborales que se presentan en la Institución", también se realizó un cambio en la pregunta 16 donde decía "Los directivos manejan adecuadamente los recursos" la pregunta se restructuró de la siguiente manera "Los

directivos manejan adecuadamente los recursos humanos y económicos para el desarrollo de la Institución Educativa” dado estos cambios se procedió aplicar las herramientas de forma definitiva.

Análisis de datos

Los métodos de investigación (entrevista y encuesta), fueron aplicados a los directivos y docentes de la Unidad Educativa “Génesis” para obtener la percepción de cómo en la institución se maneja el liderazgo con relación a la gestión educativa, por parte de los directivos, los indicadores se plantearon de acuerdo a las tres dimensiones como es el mejoramiento de la calidad educativa, la gestión pedagógica y la gestión administrativa.

Cuadro N° 3. Relación entre las dimensiones y los ítems.

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems del instrumento
Mejoramiento de la calidad educativa	Influencia	1, 2, 3, 4,
	Motivación	12, 15
Gestión pedagógica	Recompensa	5, 6, 7,
	Dirección	8, 11, 19
Gestión administrativa	Satisfacción docente	9, 10, 16, 17, 18

Elaborado: Gabriela Alcaciega

Fuente: Investigación Bibliográfica

En esta parte se presentan el análisis de la encuesta realizada a los docentes (Anexo 4), como también los resultados de la entrevista semiestructurada, la cual se diseñó de acuerdo a las dimensión de competencias de un líder siendo sus indicadores la planificación estratégica y la gestión pedagógica y la otra dimensión como es el clima organizacional con sus indicadores en gestión de talento humano -administrativo y el cumplimiento de actividades propuestos como innovación educativa, capacitaciones entre otros (Anexo 4), en donde el análisis de las encuestas, como el de la entrevista mantienen relación con la Operacionalización de la variable dependiente, por lo que a continuación se enumeran las diferentes

dimensiones obtenidas presentando las regularidades obtenidas en cada una de ellas por medio del análisis de los indicadores propuestos con anterioridad.

1. Mejoramiento de la calidad educativa:

La primera dimensión de la variable independiente que se planteó en el proceso de operacionalización (Anexo 3), fue el mejoramiento de la calidad educativa, en este punto los directivos mantiene una tendencia estable por las prácticas educativas apegadas a lo que dice el ministerio por un tiempo aproximado de 10 años, tiempo que ha trabajado la directiva actual es decir que la **influencia del líder** en los docente es condicionada ya que no ejerce un cambio y empoderamiento para fortalecer la institución educativa, por otro lado en la entrevista realizada a directivos manifiestan que si son influyentes en su grupo docente, siendo así una problemática solucionar por lo que deja en duda la influencia de los directivos, por lo que la gran mayoría de docentes tienen una percepción distinta de las autoridades.

Por otro lado, de acuerdo a una de las dimensiones de James Burns del liderazgo transformacional relacionada con la pregunta 2 (Anexo 4) del cuestionario a docentes, existe dificultades en el liderazgo directivo en cuanto a **la motivación docente**, el trabajo en equipo y el reconocimiento a los docentes, el cual si se fortalece ayudaría a mejorar la gestión educativa, mediante una visión clara y el cumplimiento de objetivos, para esto los directivos deben considerarse un ejemplo y tener la plena confianza de sus colaboradores, por lo cual es evidente que la motivación e influencia es provocada directamente por los directivos.

También es evidente la importancia de la **estimulación intelectual** por parte de los directivos hacia los docentes la misma que son indudables de acuerdo a la forma de solucionar problemas, en donde los docentes afirman que al no tener la suficiente confianza a existido malos entendidos y que al momento de tomar una decisión no es la acertada, lo cual no permite buscar nuevas alternativas de solución por lo tanto de acuerdo a la entrevista realizada a los directivos se encuentra contraproducente al afirmar que el directivo es capaz de estimular a su grupo de trabajo.

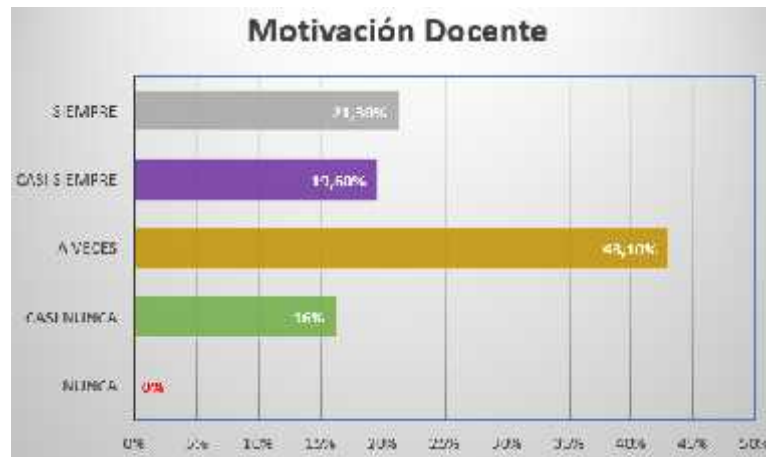


Gráfico N° 10 Motivación en el desempeño docente.
Elaborado por: Gabriela Alcaciega

En cuanto a la **estimulación del líder directivo en el docente** mediante al cumplimiento de funciones, la institución a través de sus directivos se preocupa de que estas sean cumplidas de manera eficiente, ordenada y sobre todo dentro del cronograma de actividades, según la entrevista realiza a los directivos (Anexo 5), el vicerrector menciona que el control se realiza por medio de fichas lo cual asegura que se lleve un control adecuado de las funciones profesionales que debe cumplir el docente, este proceso es funcional pero tradicional y no permite que el docente experimente nuevas formas de enseñanza y se rige a la programación institucional que está basada en lo que dicta el Ministerio de Educación por ende es importante mencionar que falta desarrollar flexibilidad y generar confianza por parte de las autoridades para potenciar las habilidades de los docentes y brindar oportunidades de aprendizaje colaborativo de tal manera que pueda ejercer una consideración individualizada para la creación de un clima laboral ameno y el apoyo y consideración a su grupo de trabajo.

En la escala de Likert se puede reconocer que los directivos se encuentran en su mayoría entre a veces y casi nunca en la dimensión del mejoramiento de la calidad educativa relacionada con el tipo de liderazgo transformacional, por lo que es evidente que una de las autoridades cambie con el grupo de docentes y sea un modelo a seguir por medio de prácticas motivadores, para que alcancen los objetivos planteados y los guíe a solucionar problemas en los diferentes espacios de la unidad educativa, teniendo en cuenta el trato individual para el reconocimiento de las necesidades y el desarrollo de habilidades en el grupo de trabajo.

2. Gestión Pedagógica

El directivo mantiene un manejo adecuado desde el punto de vista de los órganos reguladores, es decir, cumple con lo que el Ministerio de Educación predispone, como es señalado por los propios directivos en las entrevistas realizadas (Anexo 5), por lo que se puede mencionar que la directiva manteniendo su línea tradicional cumpliendo con los estándares que le exige el ente regulador no busca el desarrollo de nuevas formas de mejora, lo que se respalda con el análisis de los siguientes indicadores las misma que está relacionada con el liderazgo propuesto por Bass como es el liderazgo transaccional como es la recompensa y la dirección de los líderes en una organización.

) Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.

El desarrollo de la visión de los docentes se basa en el trabajo cooperativo entre el vicerrector que es el encargado de la revisión y aprobación, de los contenidos que presentan los docentes, lo que se menciona en el Gráfico 3, los cuales están asemejados a lo que dicta el ente regulador, se toma en cuenta los estándares dictados por el Plan Nacional del Buen Vivir, donde se ve con claridad al momento de presentar el contenido de las planificaciones que están enfocados en su mayoría a la inclusión y la pluriculturalidad.



Gráfico N° 11 Logro de resultados y objetivos.
Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Los docentes en este apartado mencionan que están de acuerdo con la forma de manejar la gestión pedagógica, por lo que está alineada a lo que dice el Ministerio

de Educación y además de que se logra siempre llegar a un acuerdo en la planificación por medio de reuniones semanales en donde se retroalimentan ideas y se llegan acuerdos en beneficio de los estudiantes, el inconveniente que surge es que los directivos no se apoyan en las **recompensas por el trabajo realizado** por parte del personal docente, es decir las autoridades no están impulsando a sus seguidores al desarrollo del mismo objetivo ya sea de corto o largo plazo, razón por la cual es evidente la necesidad de un líder que motive y dirija a sus colaboradores para el desarrollo de la calidad educativa, ya que como se observa en el gráfico 4, el 50% de los docentes considera que los directivos en la mayor parte del tiempo no presentan ideas nuevas en el área de gestión, es decir se mantienen apegados estrictamente a lo que dicta el Ministerio de Educación y en ocasiones no se abren a las propuestas realizadas por los docentes.

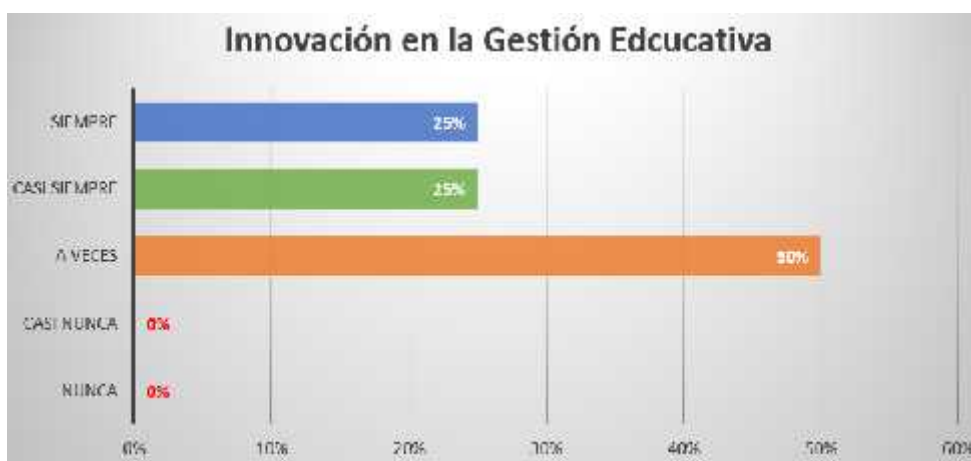


Gráfico N° 12 Innovación en la gestión educativa.

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

3. Gestión Administrativa

La gestión administrativa está enfocada en el manejo institucional, en esta dimensión se concluye que su manejo es correcto, en lo que respecta la administración de recursos de la institución y cumplimiento de los directivos y docentes, además de que se reconoce la capacidad de los directivos, lo que se respalda con el siguiente análisis de indicadores:

) Actualización y capacitación del director

Los directivos mencionan a través de la entrevista (Anexo 5), que tratan de mantener sus conocimientos actualizados estudiando y capacitándose al igual que

los docentes, pero sobre todo enfatizan que consideran que la mayor fuente de conocimiento que tienen es la experiencia que les han dado los años.

) Administración de los recursos humanos y mejoramiento de los recursos materiales.

El manejo de los recursos humanos es como se enfrenta la directiva a la situación actual frente al Covid-19, en este aspecto la institución y los directivos se han preocupado por mantener a los docentes con su salario intacto, además de proporcionar ayuda psicológica y capacitación tecnológica para afrontar los retos de la educación en línea, pero también se han enfocado en que los docentes retornen al trabajo presencial de una manera segura.

Los docentes en el aspecto de los recursos humanos tienen una aceptación casi completa hacia la gestión que han realizado los directivos, como se muestra en el gráfico 5, el 40,40% está completamente de acuerdo con el manejo que se le da a los diferentes recursos mientras que el 44,40% está satisfecho, pero encuentra cosas a mejorar como por ejemplo una mejor manera de motivar e innovar al grupo de docentes dado que en la encuesta (Anexo 5) afirma que a veces existe una buena dirección y apoyo por parte de las autoridades.



Gráfico N° 13 Dirección de recursos humanos y materiales
Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Otro aspecto a destacar es el control de gestión de talento humano y los recursos que tiene la institución, en este aspecto los directivos mencionan que realizan un seguimiento a los docentes por medio de registros o fichas en donde denotan aspectos de sus funciones como tal, además de tener en cuenta su estado de salud,

una parte importante que menciona la directora es que el docente debe estar capacitado para enfrentar las diferentes situaciones que se puedan suscitar con los alumnos de la generación actual por lo que la institución es mucho más frágil en aspectos emocionales que las anteriores, también se trata de que los docentes se enfoquen en su trabajo lo más posible y dejen de lado la interacción con su vida personal en el transcurso del horario laboral.

) **Cualidades para desempeñarse en el cargo.**

En este punto los docentes como ya se mencionó con anterioridad aprueban las funciones de los directivos (Grafico 5) en cuanto a la planificación, el adecuado uso de recursos es decir los directivos mantienen un desempeño de liderazgo estable, por otro lado los directivos no se involucran al 100% cuando los docentes tienen discrepancias con la coordinadora u otro compañero de trabajo, lo que demuestra que el liderazgo directivo no se involucra con el grupo de trabajo para buscar soluciones y tomar decisiones acertadas para el mejoramiento del clima laboral (Anexo 5).



Gráfico N° 14 Desempeño directivo
Elaborado por: Gabriela Alcaciega

De acuerdo a la escala de Likert se puede corroborar que las respuestas de los docentes realizada en la encuesta se encuentra en una frecuencia de algunas veces, casi siempre y siempre en cuanto al desempeño en el estilo de liderazgo transaccional por parte de los directivos ya que es necesario que el líder educativo estimule al docente por el trabajo realizado por medio de recompensas y una buena dirección donde los docentes estén preparados para solucionar diferentes problemas

en el ámbito laboral y que por medio de una buena estimulación los docentes rindan de manera eficaz en las aulas.

4. Competencias de un líder

En este punto por medio de la entrevista a los directivos y la encuesta a los docentes se puede indicar que los directivos mantienen en un correcto manejo de los recursos humanos y la planificación estratégica de la institución, lo cual se analiza a continuación.

) Planificación estratégica

En lo que se refiere la planificación estratégica dentro de la institución los directivos mencionan que todo se rige a las disposiciones dadas en el Ministerio de Educación con el fin de cumplir las metas y el cronograma que propone el mismo y no tener inconvenientes. En cuanto a la planificación presupuestaria y la distribución de recursos de la institución, el directivo menciona que se hace todo lo posible por mantener todo en orden y precautelar los intereses de los docentes, lo cual se refleja en que a pesar de la situación actual por el Covid- 19 no se ha hecho ninguna reducción salarial y se trató de mantener a la plantilla de docentes completa.

El manejo de la planificación estratégica de la institución por parte de los directivos es bastante aceptable lo cual se demuestra con la aprobación de su gestión por parte de los docentes donde se observa en el (Gráfico 7) donde el 50% de los profesores cree que los directivos cumplen sus funciones y las respuestas que les siguen tienen solo inconvenientes mínimos, como por ejemplo la consideración de que en ocasiones los directivos no prestan una guía adecuada en aspectos sociales, lo cual en ocasiones causa desmotivación en el cuerpo de docentes.



Gráfico N° 15 Aprobación de gestión de los directivos

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

) **Estándares de desempeño**

Como se menciona con anterioridad los estándares de desempeño que maneja la institución son prácticamente dados por el Ministerio de Educación y están orientados a cumplir lo que menciona el Plan del Buen Vivir en aspectos de educación. Lamentablemente los directivos de la institución no creen en una evaluación interna para conocer de una manera más autocrítica sus debilidades y fortalezas, lo cual ayudaría a tener más apertura a lo que piensan y proponen los docentes.

) **Gestión de Talento Humano**

Con respecto al manejo de talento humano los directivos tienen una aprobación bastante aceptable (Gráfico 15), por parte de los entes de control y por supuesto de sus colaboradores ya que han sabido manejar las situaciones que trajo la pandemia, y han podido adaptar varios métodos tradicionales a la actualidad como también en la actualización de conocimientos por medio de capacitaciones al grupo de trabajo.

5. Clima organizacional.

La última dimensión analizada es el manejo del clima organizacional, en este apartado la Unidad Educativa “Génesis” se ha esforzado por mantener un clima cordial y participativo entre todos sus miembros, lo cual ha logrado una adecuada convivencia entre todos los colaboradores, pero hay una resistencia por parte de los directivos a receptar ideas que puedan ayudar a generar un cambio positivo en la educación.

J) Cumplimiento de las actividades propuestas para la convivencia en la comunidad educativa.

Una parte importante de la gestión de un líder que se encuentra en la dirección es lograr un correcto clima organizacional, en este aspecto la dirección menciona que realiza esfuerzos para mantener un ambiente laboral aceptable en donde prime la comunicación, por lo que se han abierto varios canales para que los docentes siempre tengan contacto con los directivos, además se programan reuniones semanales en donde se pueden sacar conclusiones en los aspectos laborales, por lo que el vicerrector comenta que se trata de dar seguimiento a los docentes en aspectos más allá de lo laboral como por ejemplo, preguntar por su estado de salud o por su estado de ánimo, ya que considera que siempre es bueno estar al pendiente de los colaboradores.

La premisa de la dirección es que los docentes mantengan el compromiso con su trabajo y con la institución, priorizando siempre el trabajo, sobre todo, dando apertura a las diferentes inquietudes de los docentes, sin embargo, no toman en cuenta muy a menudo las opiniones de los docentes.

Los docentes a pesar de que tienen discrepancias con los directivos creen que el clima organizacional es bueno como se demuestra en el Gráfico 16, ya que un 62.5% está de acuerdo en que se logra una cultura institucional capacitada y estratégica que se orienta al logro del éxito con resultados y objetivos en común.



Gráfico N° 16 Logro de una cultura organizacional adecuada.
Elaborado por: Gabriela Alcaciega

En resumen, se puede mencionar que el liderazgo en los directivos de la Unidad Educativa “Génesis” se lo percibe de una manera medianamente positivo en general por lo que falta desarrollar el liderazgo transformacional por medio de la influencia y motivación docente que está por mejorar por parte de las autoridades como también el principal tropiezo que tiene la directiva al momento de mostrar el liderazgo es la falta de apertura y el entendimiento hacia los docentes y sus ideas, en especial a los docentes que tienen un periodo menor de trabajo en la institución.

Por otro lado el liderazgo transaccional por parte de los líderes directivos es deficiente ya que no han puesto énfasis en realizar algún tipo de incentivo docente por la labor que ejerce, la misma que carece de direccionamiento por parte de las autoridades especialmente al momento de hablar de innovación dentro de la institución, por lo que es necesario crear un ambiente de aprendizaje cooperativo, además los directivos se cierran a sus ideas justificándose en los conocimientos que les ha dado la experiencia, lo que causa que los directivos tengan un gran apego a aplicar solo las directrices que ordena el Ministerio de Educación, generando una falta de innovación en las ideas para mejorar la calidad educativa de la institución, finalmente a pesar de que se cuenta con el apoyo de los docentes es necesario recalcar que la dirección y apoyo por parte de las autoridades es poco, por lo que no se evidencia el respaldo a los docentes al momento de presentar nuevas ideas y que los objetivos que perciben de las dos partes es diferente, un ejemplo de esto es que en la entrevista realizada a una parte de la dirección las ideas extranjeras carecen de valía ya que no están adaptadas a la realidad del país.

Por lo que la propuesta que se plantea a continuación está enfocada en realizar una estrategia con diferentes actividades donde se motive a la convivencia, a compartir y debatir ideas que lleven a la reflexión de si son válidas para aplicarlas en la institución, no solo en el aspecto educativo, para así crear acciones que puedan ayudar a mediar entre las ideas tradicionales de los directivos y las nuevas ideas que puedan tener los docentes.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “GÉNESIS”

Justificación de la estrategia como respuesta al problema planteado.

La investigación ha evidenciado que el comportamiento y la actitud de las personas que asumen las funciones de dirección en la Unidad Educativa son elementos fundamentales que determina la existencia, de la calidad y el éxito de procesos que se adopten en diferentes áreas. De esta forma, es posible afirmar que, si quiere cambiar el camino a la mejora de la educación, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la institución, los cuales impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación. Personas que, con una preparación técnica adecuada, pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la institución, la educación y la sociedad sean capaces de ponerse al frente de los procesos de cambio.

En la Unidad Educativa “Génesis”, el objetivo de plantear una estrategia de liderazgo transformacional para directivos es mejorar el ambiente laboral y los resultados de su gestión educativa, es decir; lograr mejorar la calidad educativa. Considerando que estos procesos son los medios fundamentales para lograr los propósitos planteados, un modo de entender el accionar de los directivos, es estableciendo sus características y competencias habituales que ejecutan mediante programas y actividades para poder intervenir de una manera más eficiente dentro de la mediación directivos-docentes para lograr una excelente relación entre los mismos.

El interés de la propuesta es comprender como cada directivo puede ejercer un liderazgo, en la institución educativa, y con ello abrirse paso al liderazgo transformacional, tanto en lo administrativo, académico y pedagógico, con lo que se asegura un buen ambiente laboral, cumpliendo con los objetivos de las diferentes planificaciones que se realiza en la Unidad Educativa, para llegar a cumplir con las exigencias de la educación actual y no solo con lo que el Ministerio de Educación predispone.

El producto que se plantea es una estrategia de liderazgo transformacional para fortalecer la mediación entre directivos y docentes, en primer lugar, ampliando los conceptos sobre innovación ya que es una debilidad en la directiva y será la base para desarrollar, aplicar y ver las ventajas que estas traen a la institución.

De esta manera poder influir positivamente en el ambiente laboral de los docentes y en la gestión educativa por parte de las autoridades por medio del desarrollo de una capacitación, donde se tomará en cuenta el perfil profesional y la forma de dirigir y el desempeño directivo, la misma que tendrá que afrontar las responsabilidades que requiere un líder directivo.

Identificación de causas y efectos de la problemática dentro de la Unidad Educativa "Génesis"

Causas

-)] Poca preparación en el liderazgo directivo.
-)] Poca organización entre autoridades y docentes.
-)] Escasa capacitación en liderazgo.

Efectos

-)] Deficiente administración.
-)] Dificultades en la comunicación.
-)] Conflictos frecuentes.

Teniendo como indicadores más relevantes:

-)] Nivel de liderazgo.
-)] Competitividad de los directivos.
-)] Clima organizacional.

Actividades relevantes de la propuesta

-)] Potenciar el liderazgo transaccional.
-)] Desarrollo de habilidades de liderazgo en los directivos.
-)] Actividades de convivencia y comunicación.

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer el liderazgo transformacional por medio de una capacitación a directivos y docentes de la Unidad Educativa “Génesis”.

Objetivos específicos

-)] Promover el liderazgo transformacional de los directivos de la Unidad Educativa “Génesis” a través de la motivación hacia los docentes.
-)] Generar reflexión en los directivos de la Unidad Educativa “Génesis” para que sus decisiones tomen en cuenta las ideas propuestas por los docentes.
-)] Generar acciones concretas para promover el liderazgo transformacional que ejercen los directivos de la Unidad Educativa “Génesis”.

Estructura de la estrategia transformacional

Para la estructura de la estrategia transformacional se tomó en cuenta el modelo de cambio de Kurt Lewin, el cual propone un modelo de gestión de cambio en tres fases, el mismo que es explicado con paralelismo entre el proceso de cambio y el de descongelar un bloque de hielo con una forma determinada para congelarlo de nuevo con otra distinta. Es decir que para alterar de forma un bloque de hielo, primero tendremos que derretirlo y convertirlo en agua a lo que se conoce como descongelado; poner el agua en otro recipiente se lo llama cambio; y congelar el agua de nuevo con la nueva forma se denomina re congelado (Kurt, 2007).

Este modelo es una guía a través del proceso de cambio que genera el liderazgo transformacional para que éste se produzca de forma ordenada y ayude a preparar a los involucrados y finalmente se podrá implementar el cambio de forma sólida y definitiva.

El modelo se ilustra en el gráfico 17:

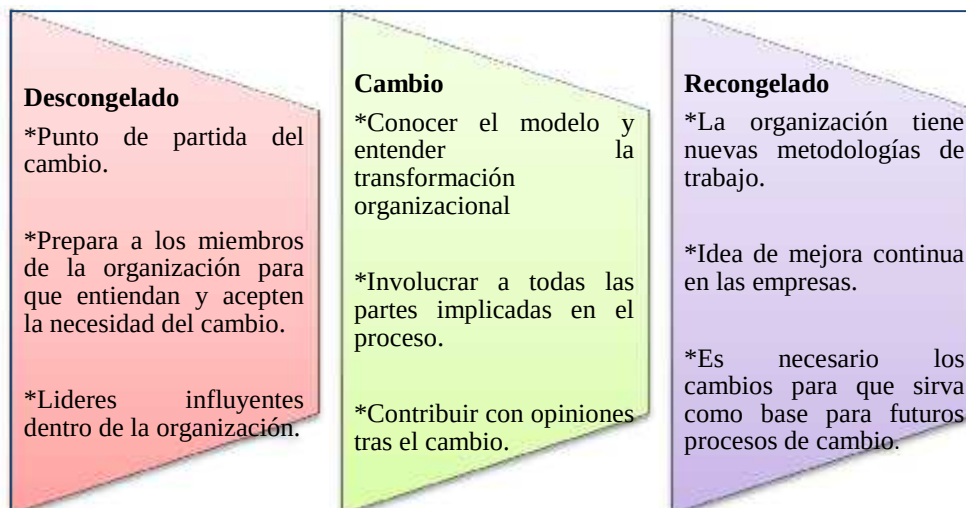


Gráfico N° 17 Modelo de Kurt Lewin.

Fuente: (Kurt, 2007),

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

A continuación, se presenta las fases de la estrategia de liderazgo transformacional para los directivos de la Unidad Educativa “Génesis”, adaptando las fases del modelo de gestión de Kurt Lewin:

Fases de la Propuesta de estrategias para el liderazgo transformacional.

1- Fase diagnóstica (Descongelado liderazgo transformacional)

Directivos

La capacitación a los directivos es la base primordial en la aplicación de estrategias de desarrollo de liderazgo transformacional, quienes serán los encargados de actuar frente a los docentes y el contexto educativo en general. Al término de las sesiones se aplicará una encuesta donde consten los principales aspectos que evidencien que los directivos han desarrollado destrezas de liderazgo transformacional.

Docentes

Una vez capacitados los directivos, se encargarán de socializar o aplicar las estrategias de liderazgo transformacional con los docentes, quienes tendrán una nueva visión de actuar en sus relaciones interpersonales. Se evaluará mediante un test de liderazgo, que dará a conocer las destrezas y habilidades que han desarrollado con la actitud de los directivos.

2- Fase de Aplicación de la propuesta (Cambio liderazgo transaccional)

Para la fase de aplicación de la propuesta se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

-) Fomentar el trabajo en equipo: promover la implicación de todos los miembros de la institución.
-) Flexibilizar las jerarquías de la Unidad Educativa: se debe promover una comunicación asertiva entre todos los miembros de la comunidad educativa.
-) Canales eficaces de comunicación: establecer canales para que fluya la información entre los distintos departamentos.

3- Fase de Mantenimiento (Re congelamiento)

En esta fase se realizará un recuento de las acciones y decisiones tomadas con el fin de crear actas en dónde se legalicen los cambios acordados y sobre todo se deje un precedente para futuros procesos de cambio.

Estructura de la propuesta

A continuación, en el Gráfico 18 se presenta un esquema de la estrategia de liderazgo transformacional para los directivos de la Unidad Educativa “Génesis”.



Gráfico N° 18 Estructura de la Propuesta

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Relación de la propuesta con los resultados del diagnóstico

La propuesta fue planteada con la finalidad de ayudar a mejorar el liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa “Génesis”, por lo que antes de realizar la estructura y la formación como tal de la propuesta se efectuó un proceso de análisis del liderazgo en la institución en donde las principales novedades que arrojó el diagnóstico fueron, la falta de motivación de los directivos hacia los docentes para que estos desarrollen nuevas ideas, la falta de reflexión de los directivos al momento de tomar decisiones, la falta de acciones concretas para mostrar el liderazgo transformacional y el no poder mediar de una forma correcta el momento de escuchar a los docentes, con estos hallazgos se procedió a plantear los objetivos específicos de la propuesta, para que cada actividad de la misma cubra cada uno de estos hallazgos.

Premisas para la implementación

Para la implementación de las actividades de la estrategia de liderazgo transformacional para directivos de la Unidad Educativa “Génesis” se debe seguir las siguientes acciones:

-) Se solicitará autorización a las autoridades administrativas-académicas para la capacitación respectiva.
-) Se planificará actividades que permitan cumplir con las metas propuestas de manera periódica.
-) Se plantearán objetivos claros y a corto plazo.

Las actividades de la estrategia propuesta están dirigidas a los directivos y docentes de la institución, con el fin de demostrar predisposición a la apertura y corregir errores que puedan afectar a la comunidad educativa para mejorar el ambiente laboral, cabe manifestar, que las actividades serán ejecutadas por la Lic. Gabriela Alcaciega.

Directrices

La investigadora ha planificado actividades en donde se aplique la estrategia de liderazgo transformacional para directivos de la Unidad Educativa “Génesis”, respetando el cronograma académico elaborado por la vicerrectora, en jornadas

extracurriculares, del 24 al 27 de Agosto del 2021, en la sala de audiovisuales, controlado cada una de las actividades de planificación, al final de la semana de trabajo se presentará un informe final donde se evidenciará los resultados de aprendizaje adquiridos por los directivos y docentes asistentes.

La aplicación de las estrategias de liderazgo transformacional tiene su validez institucional, ya que los directivos desarrollarán la capacidad de ser líder, la cual será transmitida a sus docentes.

Fernández y Quintero (2017) en lo que se refiere a la característica de la **Influencia Idealizada** indican que falta fortalecer el carisma ya que el líder directivo transformacional debe actuar como un guía para sus seguidores por medio de una misión y visión clara, integrándoles a su grupo de trabajo por lo que se pretende dar conocer la organización como un sistema social y la importancia y cuidado de los diferentes elementos que integran la institución educativa.

En cuanto a la **motivación inspiracional** que se basa en la plena confianza de sus seguidores y el desarrollo de autoeficacia, tiende a ser débil, por lo que es necesario la práctica de líderes directivos transformacionales para que los docentes se sientan inspirados para trascender tanto en sus objetivos personales como grupales por lo que se propone la actividad del ejercicio de **líderes transformacionales**.

Siguiendo con el **Estímulo intelectual** que se basa en el apoyo y animar a desafiar sus propias creencias y valores a la vez que perciban los problemas de modo diferente al habitual de manera grupal, por lo que se pretende desarrollar la actividad basada en el **clima organizacional** tanto en el entorno laboral, motivacional y la selección del personal que integra la unidad educativa.

Finalmente, la **Consideración individualizada** está basada en generar empatía, el líder actúa como mentor, ayudando a desarrollar sus destrezas y capacidades es decir mantiene una comunicación sincera y propone desafíos, para eso el líder debe mostrar respeto y reconocimiento a cada persona del equipo, por lo que es necesario el desarrollo de la actividad de la **mediación pedagógica** entre autoridades-docentes y docentes - estudiantes por medio de principios y características que

logren llegar acuerdos para presentar cambios dentro de la unidad educativa, por lo que a continuación se detalla cada actividad.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA MEDIACIÓN DIRECTIVO-DOCENTE Y FOMENTAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

FASE DIAGNÓSTICA (DESCONGELADO)

ACTIVIDAD I

TIEMPO DE DURACIÓN: 2 horas.



DESCRIPCIÓN

En la presente actividad se estimulará al líder directivo a definir los diferentes principios de liderazgo relacionada con la organización como un sistema social educativo con esta actividad los directivos se sentirán motivados para mantener el interés y participación en la sesión en las diferentes áreas de su personalidad como ejerce la función de orientador, motivador, organizador por medio de la influencia de los directivos en los docentes.

Perfil de entrada del directivo

El directivo se presenta como:

-) Líder.
-) Cuestionador.
-) Transmisor de conocimientos.

) Realista.

) Docente.

DESARROLLO

1. Dinámica: LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA SOCIAL.

2. Objetivo

Conocer acerca de la institución educativa como sistema social por parte de los directivos.

3. Actividades:

) Observe el video sobre la organización como sistema social:

<https://www.youtube.com/watch?v=U-SeSSL08U>

El video abarca los elementos que conforma un centro educativo como:

- a) Elementos materiales: espacios y recursos.
- b) Elementos personales: comunidad educativa
- c) Elementos formales y funcionales: planificación, trabajo en equipo, relaciones humanas.
- d) Elemento auxiliares y complementarios: servicio, comedor y transporte.

) Realice una reflexión individual.

4. Metodología.

Trabajo en equipo.

) La importancia del rol como directivo educativo.

) Análisis de casos reales en la institución educativa.

5. Técnicas

Realizar preguntas generadoras al grupo de trabajo:

- a) ¿Qué es una institución educativa y cómo desarrollan su trabajo?
- b) ¿Cuál es la diferencia entre autoritarismo y dirigir con autoridad?
- c) ¿Por qué se le considera al sistema educativo como una organización social?

) Reflexionar cada grupo y presentar su ponencia.

) Plenaria sobre el tema.

6. Forma: sesión.

7. Materiales.

Hojas, marcadores, lápices, papelotes, laptop.

8. Evaluación: los directivos conocen sobre la institución educativa como sistema social y su gestión

) **Cuestionario:**

1) Señale 4 semejanzas y cuatro diferencias entre sistema educativo y organización social:

Semejanzas:

.....

Diferencias:

.....

2) ¿Qué hace usted para que los estudiantes disfruten del proceso enseñanza-aprendizaje y los conocimientos adquiridos?

.....

3) ¿Cómo lleva el mundo real al aula y lo relaciona con la vida diaria de los estudiantes?

.....

4) ¿Qué dificultades no le permite impulsar innovaciones que favorezcan el aprendizaje del estudiante?

.....

5) ¿Considera que se está generando un discurso de deseabilidad social sobre cambio educativo y no existe la intención de transformación en la institución?

.....

6) Escriba tres acciones de compromiso de cambio.

.....

Perfil de salida del directivo

Una vez realizada la dinámica se espera que el directivo tenga el siguiente perfil.

El directivo debe ser:

-) Modelo de aprendiz.
-) Líder transformacional.
-) Cuestionador e investigador.
-) Intelectual.
-) Visionario.
-) Formador de formadores.
-) Maestro de vida.

Cuadro N° 4 Evaluación de la actividad I

Método de evaluación	Forma de evaluación
Exposición	1. Tono de voz 2. Calidad de presentación 3. Dominio de contenido. 4. Organización 5. Claridad y precisión.
Debate del producto de aprendizaje	1. Respetan reglas. 2. Participación 3. Preparación de argumentos 4. Tiene coherencia cada actividad.

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Fuente: Investigación documental.

ACTIVIDAD II

TIEMPO DE DURACIÓN: 2 horas.



DESCRIPCIÓN

El directivo reconocerá obstáculos internos y externos que rodean el proceso administrativo-educativo, desarrollará el pensamiento autónomo, crítico y creativo, organizando situaciones comunicativas, planteando problemas reales, significativos, permite el análisis reflexivo.

Perfil de entrada del directivo:

-) Cuestionador
-) Colaborativo
-) Ejecutor
-) Transmisor de saberes
-) Proactivo

DESARROLLO

1. Dinámica: EJERCICIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

2. Objetivo

Ejercitar las bondades del liderazgo transformacional en función de participar en la mediación escolar.

3. Actividades

) **Observe el siguiente video sobre: Liderazgo Transformacional.**

<https://www.youtube.com/watch?v=VijmIH196O8>

- a) Definición del liderazgo transformacional.
- b) Clasificación del liderazgo transformacional: liderazgo transaccional y transformacional.
- c) Componentes del liderazgo transformacional. Influencia idealizada, Consideración individual, Estimulación intelectual, Factor inspiracional.

) **Reflexión grupal**

- a) Cada grupo de trabajo realizará reflexión sobre el liderazgo transaccional y transformacional.

) **Metodología.**

Trabajo en equipo.

- a) Definir roles
- b) Discusión, análisis y resolución de casos reales de la institución educativa en el liderazgo de los directivos.

) **Técnicas.**

- a) Se realiza una lluvia de ideas sobre el tema “Que tipo de liderazgo práctica usted”, cada docente pondrá su tipo.
- b) Se solicita la reflexión de la siguiente frase:

“Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que primero haz de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto”.

Antoine de Saint Exupéry.

) **Preguntas de reflexión, formando un grupo de trabajo.**

- 1) ¿Qué es el liderazgo y cuáles son sus funciones?
- 2) ¿Asigna roles a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo?
- 3) ¿Es diferente el liderazgo transformacional ejercido por los hombres, al ejercido por las mujeres?

- 4) ¿Consideras que el liderazgo transformacional es el adecuado para aplicar en tu institución y por qué?

Se presenta el producto final en una plenaria

4. Forma: sesión.

5. Materiales.

Papelote, marcadores, laptop.

Cuestionario de la actividad.

Los directivos resaltan las bondades del liderazgo transformacional en función de participar en la mediación escolar.

1. ¿Se considera con habilidades de un líder transformacional en la institución?

.....

¿Por qué?

.....

2. ¿Existe profesores, dentro de la Unidad Educativa, que por el trabajo que desempeñen en el aula considere que actúan como líderes?

.....

¿Por qué?

.....

3. ¿Qué actividades debe realizar el directivo como líder transformacional en la institución?

.....

4. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce usted cómo directivo de la institución?

.....

¿Y por qué?

.....

5. ¿Qué compromiso se plantea para ejercer la función de mediador pedagógico aplicando liderazgo transformacional?
-

Perfil de salida del directivo:

Una vez realizada la dinámica se espera que el docente tenga el siguiente perfil:

-) Debe ser crítico y autocrítico.
-) Colaborativo.
-) Mediador.
-) Sentido de pertinencia.
-) Integrador de saberes.
-) Proactivo

Cuadro N° 5 Evaluación de la actividad II

Método de evaluación	Forma de evaluación
Exposición	1. Tono de voz 2. Calidad de presentación 3. Dominio de contenido. 4. Organización 5. Claridad y precisión.
Debate del producto de aprendizaje	1. Respetan reglas. 2. Participación 3. Preparación de argumentos 4. Tiene coherencia cada actividad.

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Fuente: Investigación documental.

FASE DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA (CAMBIO)

ACTIVIDAD III

TIEMPO DE DURACIÓN: 2 horas.



ACCIÓN

DESCRIPCIÓN

El líder directivo está en la capacidad de seleccionar estrategias adecuadas y pertinentes de acuerdo al ambiente laboral de los docentes con las autoridades, planteando actividades grupales para fortalecer el interés, la motivación, las cualidades de un líder, partiendo siempre de la experiencia previa, como también el involucrar a los docentes en la toma de decisiones. La directora o vicerrector cumple con la función de instructor, formador, asesor e influencers.

Perfil de entrada del directivo

- ☐ Responsable.
- ☐ Observador.
- ☐ Cooperativo.
- ☐ Conformista.
- ☐ Apático.
- ☐ Autoritario.

DESARROLLO

1. Objetivo

Conocer los diferentes estímulos y motivaciones para generar un óptimo clima

organizacional.

2. Actividades

-) Dinámica: CLIMA ORGANIZACIONAL
-) Observe el siguiente video sobre: Clima organizacional.
<https://www.youtube.com/watch?v=VHb7sVULI7M>
 - a) Definición del clima organizacional
 - b) Entorno laboral
 - c) Motivación
 - d) Selección de personal.
-) Realizar una redacción sobre el clima organizacional,

3. Metodología

Trabajo en equipo.

- a) Definir roles
- b) Discusión, análisis y resolución de casos reales de la institución educativa sobre el clima organizacional.

4. Técnicas

Los directivos líderes trabajan en equipo, se les plantea las siguientes preguntas generadoras:

Preguntas:

- ¿Qué se entiende por el clima organizacional?
- ¿Por qué es importante que haya un clima positivo de trabajo?
- ¿Considera que en la Unidad Educativa existe un adecuado clima laboral?
- ¿Qué tipo de clima laboral desearía tener en su institución?

El producto de la reflexión y respuesta a las interrogantes se presentará en una plenaria entre todos los participantes, del cual deben salir las principales conclusiones.

5. **Forma:** sesión.

6. **Material.**

Papelote, marcadores, laptop.

7. Cuestionario de la actividad.

Los directivos conocen los diferentes estímulos y motivaciones para generar un óptimo clima organizacional.

1. ¿Tiene una buena comunicación con sus compañeros y estudiantes para trabajar en equipo?

.....

2. ¿En la institución existe la comunicación adecuada para crear un clima laboral que permita realizar sus actividades diarias?

.....

3. ¿Es reconocido el trabajo bien hecho antes que el mal hecho en la institución?

.....

¿por qué?

.....

4. ¿En las actividades que usted participa, existe respeto a la jerarquía de las personas?

.....

5. ¿Cuál es su compromiso de cambio en bien de la institución?

.....

Perfil de salida del directivo

Una vez realizada la dinámica se espera que el directivo tenga el siguiente perfil:

-) Responsable.
-) Flexible.
-) Observador.
-) Mediador.
-) Cooperativo.
-) Inspirador.
-) Innovador.
-) Resolutivo.
-) Empático.

) Carismático.

Cuadro N° 6. Evaluación de la Actividad III

Método de evaluación	Forma de evaluación
Exposición	6. Tono de voz 7. Calidad de presentación 8. Dominio de contenido. 9. Organización 10. Claridad y precisión.
Debate del producto de aprendizaje	5. Respetan reglas. 6. Participación 7. Preparación de argumentos 8. Tiene coherencia cada actividad.

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Fuente: Investigación documental.

FASE DE MANTENIMIENTO (RE CONGELAMIENTO)

ACTIVIDAD IV

TIEMPO DE DURACIÓN: 2 horas.



MEDIACIÓN

DESCRIPCIÓN

El líder directivo realiza un proceso de concientización sobre las ventajas de los procesos de mediación pedagógica, dentro de las actividades que cumplen los estudiantes, planificando y seleccionando los diferentes recursos pedagógicos para aplicar en el proceso enseñanza aprendizaje, manteniendo una comunicación asertiva con todos los involucrados. El docente toma el rol de instrumentador e intercomunicador.

Perfil de entrada del docente

-)] Dominio de contenidos.
-)] Madurez y estabilidad emocional.
-)] Capacidad para trabajar en equipo.
-)] Conocimiento de su institución y su entorno social.
-)] Espíritu abierto para colaborar.
-)] Capacidad para medir.

DESARROLLO

- 1. Dinámica:** FASES DE LA MEDIACIÓN DIRECTIVO - DOCENTE.

2. Objetivo

Dar a conocer a los directivos líderes las fases de la mediación escolar para solucionar los conflictos en la institución.

3. Actividades

) Observe el siguiente video sobre la mediación pedagógica.

<https://www.youtube.com/watch?v=ppLv1AynXTE>

- a) Definición de la mediación pedagógica.
- b) Principios de la mediación pedagógica.
- c) Características de la mediación pedagógica.

) Los grupos de trabajo realizarán un análisis crítico-reflexivo sobre los aspectos fundamentales de la mediación pedagógica.

4. Metodología

Trabajo en equipo

- a) Definir roles
- b) Discusión, análisis y resolución de casos reales de la institución educativa sobre el clima organizacional.

5. Técnicas.

) Grupo de trabajo.

) Entrega de material sobre las fases de la mediación pedagógica.

<https://pedagogiaamor.wordpress.com/2012/05/18/mediacion-pedagogica/>

) Se realiza una plenaria para aclarar interrogantes presentados.

) Se organiza un taller en el cual se elaborará un simulacro que ponga en evidencia las fases de la mediación docente-estudiante.

) El producto será la redacción de un ejemplo de proceso de mediación pedagógica.

6. Materiales

Papelotes, marcadores, laptop, aulas adecuadas.

Evaluación de la actividad

Los directivos líderes conocen las fases de la mediación escolar para solucionar los conflictos en la institución.

Cuestionario:

1. ¿En las horas de clase explica a sus compañeros docentes sobre lo que es una mediación docente-estudiante y sus fases?
2. ¿Antes de empezar la clase explora y relaciona el nuevo contenido con la realidad de los estudiantes?
3. ¿Usted cómo directivo líder motiva constantemente la participación y diálogo con los docentes-estudiantes en clases?
4. ¿Ayuda a resolver problemas y conflictos académicos, disciplinario y personales a sus colegas docentes?
5. ¿Manifiesta un trato justo e imparcial con todos los docentes sin discriminar a nadie dentro y fuera de clases?

Perfil de salida del directivo

Una vez realizada las actividades se espera que el directivo tenga el siguiente perfil.

-) Competencia de liderazgo transformacional.
-) Competencia pedagógica.
-) Conocimiento de la forma de administración que debe enseñar y de su didáctica.
-) Comprensión de los procesos de desarrollo y crecimiento de los docentes y estudiantes.
-) Capacidad para trabajar en equipo con los compañeros docentes.
-) Conocimiento de su institución y su entorno social.
-) Espíritu abierto y dinámico para estar en constante aprendizaje.
-) Capacidad para evaluar integralmente.
-) Capacidad de retroalimentación en la institución.
-) Proactivo

Cuadro N° 7 Evaluación de la actividad IV

Método de evaluación	Forma de evaluación
Exposición	11. Tono de voz 12. Calidad de presentación 13. Dominio de contenido. 14. Organización 15. Claridad y precisión.
Debate del producto de aprendizaje	9. Respetan reglas. 10. Participación 11. Preparación de argumentos 12. Tiene coherencia cada actividad.

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Fuente: Investigación documental.

Validación de la propuesta

En este punto se valida la propuesta, la cual es presentada a los usuarios de la misma que son los directivos y docentes de la Unidad Educativa “Génesis”, que suman un total de 20 personas, y se lo realiza a través de la matriz valoración la cual se presenta a continuación:

Cuadro N° 8 Validación de la propuesta

Criterios	Muy Aceptable	Bastante Aceptable	Aceptable	Poco Aceptable	Inaceptable
Aspectos de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta, evaluación)	16	4			
Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)	16	5			
Pertinencia del contenido de la propuesta	17	3			
Viabilidad para el contexto donde se propone	20				

Fuente: Manual de estilo 2018, Universidad Tecnológica Indoamérica

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

La validación por medio de la matriz de consulta a los usuarios se basa principalmente en evaluar cuatro puntos de la misma los cuales se presentan a continuación:

El objetivo principal de la evaluación consistió en valorar los siguientes puntos: Aspectos de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta, evaluación): Para los usuarios la propuesta contiene objetivos claros que atacan a las debilidades de la institución en aspectos de liderazgo directivo, con una estructura claro en donde se puede apreciar la preocupación por tratar cada punto que se menciona en el análisis de resultados, por lo que los usuarios concuerdan que este punto tiene una calificación muy aceptable , con algunas excepciones que no están en desacuerdo y que comentan que se puede mejor en algunos puntos.

Claridad de la redacción (lenguaje sencillo): La redacción en la propuesta, es clara, precisa y concreta, donde se puede evidenciar características claras para que los directivos puedan aplicar un liderazgo transformacional en su labor profesional y de tal manera se pueda mejorar el clima organizacional de la comunidad educativa.

Pertinencia del contenido de la propuesta: en este punto los directivos consideran que alguna parte del contenido no es pertinente incluirlo en la propuesta, por lo que se tomara en cuenta la sugerencia al momento de aplicar la propuesta, los docentes consideran que el contenido está acorde a las observaciones que dieron en las encuestas por lo que le dan una calificación de muy aceptable.

Viabilidad para el contexto donde se propone Aspectos de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta, evaluación): Este punto es el más fuerte de la valoración, con una total aceptación de todos los involucrados consideran que la propuesta tiene gran valía para la Unidad Educativa ya que permitirá afrontar los roces expuestos al inicio de la investigación de una manera en la que estos se resuelvan de una manera práctica y deje un precedente para futuras exposiciones de inconvenientes en la institución, como también para ejercer el liderazgo transformacional por parte de los directivos y de esta manera mejorar en todos los ámbitos de la institución educativa.

CONCLUSIONES

-) Por medio de esta investigación se establecieron los antecedentes teóricos del liderazgo en directivos educativos donde se analizó la importancia de la práctica del liderazgo transformacional en los actores educativos, porque son quienes orienta, motiva y por ende pueda llevar una mejor gestión educativa por medio del desarrollo correcto de la misión, visión, la organización y sobre todo el trabajo en equipo.
-) Al momento de realizar el diagnóstico la situación del liderazgo en la institución se encontró que sus directivos, tienen algunos aciertos al mostrar su liderazgo los cuales se reflejan por medio de una correcta planificación estratégica, como también el manejo de los recursos humanos es aceptable y los docentes lo reconocen, pero es evidente que los directivos de la institución prevalece el liderazgo Laissez Faire o el no liderazgo por lo que se identificó en las encuestas deficiencias en lo que respecta a la recepción de ideas nuevas y cierta resistencia al cambio, por otro lado los directivos demuestran confianza a sus docentes lo que hace que solo se interesen cuando les pide ayuda
-) Se propone una estrategia de liderazgo transformacional para cubrir los inconvenientes encontrados en el diagnóstico, esta propuesta está diseñada siguiendo el modelo de Kurt Lewin, el cual propone un modelo de gestión de cambio en tres fases con diferentes actividades cada una. El Descongelado El Cambio y Re congelado los cuales permitirá que los directivos desarrollen capacidades de liderazgo transformacional en la gestión educativa y de esta manera fortalecer el ambiente laboral de autoridades y docentes.
-) La estrategia de liderazgo transformacional fue validada por los usuarios de la misma institución por medio de una socialización a los directivos y docentes quienes lo aprobaron y manifestaron una contribución al desempeño del liderazgo directivo y a la mejora de la gestión educativa, en la aplicación de las actividades de la estrategia de liderazgo transformacional se contara con la organización y el apoyo de las autoridades y docentes de la Unidad Educativa “Génesis”, tal proceso tendrá una evaluación progresiva al finalizar cada actividad.

RECOMENDACIONES

-) Es necesario que las autoridades de la institución educativa desarrollen habilidades de liderazgo transformacional para que la misión y visión de la institución se pueda desarrollar por medio de objetivos planteados y el trabajo cooperativo, es decir generar una relación laboral de cofinancia, motivación e influencia por parte de los directivos.
-) Es indispensable que las autoridades y docentes mantengan una buena comunicación para que de esta manera puedan participar y generar cambios significativos en la institución, es decir el docente será capaz de identificar el liderazgo de los directivos al momento de resolver problemas como también buscar la innovación y actualización académica.
-) Es necesario la capacitación permanente en relación al liderazgo directivo e innovación en la gestión pedagógica y educativa, por medio del desarrollo de actividades o talleres que lleve a la reflexión del entorno laboral y educativo acerca de la responsabilidad que tiene las autoridades con la institución educativa y su comunidad y de esta manera demostrar la eficacia de los líderes educacionales.
-) Se recomienda que se incentive a los docentes a participar de forma activa en el desarrollo de las actividades que conforman la estrategia para generar un nivel de confianza suficiente y se desarrolle de manera en que todos aporten sus ideas y esta manera las autoridades puedan desempeñar mejor su cargo y llevar una convivencia armónica laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Arauz, J. G. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 269-279.
- Azorín, C. (2018). El método de aprendizaje cooperativo y su aplicación en las aulas. *Revista perfiles educativos*, 40(161), 181-194.
- Benavides, N., Donoso, S., & Reyes, D. (2019). Directores de escuelas públicas chilenas contemplados desde un marco de desempeño. *Revista Cad. Pesqui.*, São Paulo, 49(173), 130-154.
- Bernal, C. (2016). Percepción del riesgo de los supervisores según su estilo de liderazgo y cultura en seguridad como factor de accidentalidad en Ecopetrol. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista de Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, 9(2), 112-140.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Brito, M., Chagoyán, P., & Herrera, E. (2016). Liderazgo directivo en la escuela secundaria proceso entre la formación profesional y la intuición. *Revista Dialnet*, 55-61.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cabrejos, H., & Torres, L. (2015). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *Revista de Investigación y Cultura*, 3(2), 3-8.

- Casassus, J. (13 de Enero de 2000). *Lie.up*. Obtenido de Problemas de la gestión educativa en América Latina: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Castro, A. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología PUPC*, 22(1), 63-88.
- Cifuentes, P., & Meseguer, P. (2015). *Trabajo en equipo frente a trabajo individual: ventajas del aprendizaje cooperativos en el aula de traducción*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Coca, L. (2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Revista Perspectivas*, 40, 97-114.
- Dueñas, D. (2010). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 8(32), 81-97.
- Effendi, Y., Bafadal, I., Sudana, I., & Arifin, I. (2020). The principal transformational leadership strategy in developing national policies for strengthening character education in eastern Indonesia. *Italian Journal of Sociology of Education*, 51-78.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile : Fundación Chile.
- Espinoza, E., Tinoco, W., & Sánchez, X. (2017). Características del docente del siglo XX. *Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 14(43), 39-53.
- Fabara, E. (2015). La situación de los directivos en las instituciones educativas en el Ecuador. *Universidad Politecnica Salesiana*, 236-256. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11036/1/La%20situacion%20d>

e%20los%20directivos%20de%20las%20instituciones%20educativas%20en
%20el%20Ecuador.pdf

- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 56-74.
- Flores, E. (2016). *Repositorio InstituCional Pirhua*. Obtenido de El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1868>
- Guevara, O. C., Ramos, B. J., & Hernández, C. N. (2015). LA FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS. *CUCIENCIAS*.
- Harris, A. (2015). Distributed Leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 7-17.
- Jaramillo, V., & Fierro, I. (2016). Análisis del liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis. *Revista Podium*, 30. 97-119.
- Kurt, L. (2007). *La gestión del cambio*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Leithwood, K. (2009). The Relationship between Distributed Leadership and Teachers' Academic Optimism. *Journal of Educational Administration*, 214-220.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.
- Lewin, K., Lippit, R., & Whiter, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 271-299.
- Li, L., & Liu, Y. (2020). *An integrated model of principal transformational leadership and teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance*. *Asia Pacific Journal of Education*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1806036>

- López, R. (2016). *Nuevo manual de supervisión, director y docente*. Merida : FEDELUZ.
- Marín, J. (2014). *La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar* . Caracas: IPASME.
- Martí, E. (2018). *Todos somos líderes* . Caracas: Urania.
- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Revista Educación*, 23(4), 7-28.
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9 (2), 1-27.
- Maureira, O. (2010). Efectos del liderazgo transformacional en las organizaciones escolares. *Revista Foro Educacional*, 45-55.
- McMahon, M. (15 de Junio de 2011). Leaders of learning: accomplished teachers as teacher leaders. Obtenido de Leaders of learning: accomplished teachers as teacher leaders.
- Ministerio de Educación. (2017). *Función Ejecutiva Presidencia De La República Ley Orgánica De Educación Intercultural*. Obtenido de https://oig.cepal.org/sites/default/files/2011_leyeducacionintercultural_ecu.pdf
- Morales, I., Torres, B., & Rendon, I. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Revista Conrado*, 14(63), 109-116.
- Pavié, A. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *REIFOP*, 14 (1), 67-80.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de estudiantes. *Revista Redalyc*, 748-756.

- Peniche, R., Ramón, C., & Rosario, V. (2018). El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. *Revista Internacional de Organizaciones*, 21, 85-108.
- Pérez, A. (25 de Mayo de 2020). *OBS Business School*. Obtenido de Técnicas de liderazgo transformacional: los líderes del cambio: <https://www.obsbusiness.school/blog/tecnicas-de-liderazgo-transformacional-los-lideres-del-cambio>
- Pérez, G., Cortés, H., & López, L. (2015). El docente como líder transformacional. Aproximación empírica en las instituciones de educación superior en Antioquia. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1521-1534.
- Pliego, N. (2011). El aprendizaje cooperativo y sus ventajas en la educación intercultural. *Revista Hekademos*, 8, 63-76.
- Rafael, B., & Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política*, 17(23), 363-373.
- Raffino, M. E. (13 de Agosto de 2020). *Gestión Educativa*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion-educativa/>.
- Rivadeneira, E. (2012). *Perfil de competencias de la formación docente en los institutos superiores pedagógicos del país*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Rivera, B. J., & Arroyo, J. C. (15 de Julio de 2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica. (RIDE, Ed.) *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11).

- Robinson, V. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what work and why. Best Evidence Synthesis Iteration (BES)*. Nueva Zelanda: Ministerio de educación.
- Rodríguez, G., & Molina, G. (2011). Educational research: the functions and features of leadership in school teaching. *Educación y Educadores*, 253-267.
- Sampieri, R. H., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mista*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. *Revista de Investigación Altoandin*, 19(3), 295-304.
- Tello, A. M., & Toaquiza, T. A. (2017). *Determinación de factores relevantes en la sostenibilidad de los emprendimientos del sector agrícola e industrial en el cantón latacunga*. Riobamba: Universidad Técnica del Cotopaxi.
- Thieme, C. (2004). Eficiencia técnica y eficacia potencial en los establecimientos chilenos de educación básica. *Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18, 41-66.
- Vaillant, D., & Rodríguez, E. (2016). Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: un análisis a partir de PISA 2012. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro*, 24(91), 253-274.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 73-91.
- Vidal, M. (12 de Junio de 2018). *Educación Medica Superior*. Obtenido de Gestión educativa.:
- Villaroel, V., & Bruna, D. (2017). Competencias pedagógicas que caracterizan a un docente universitario de excelencia: un estudio de caso que incorpora la

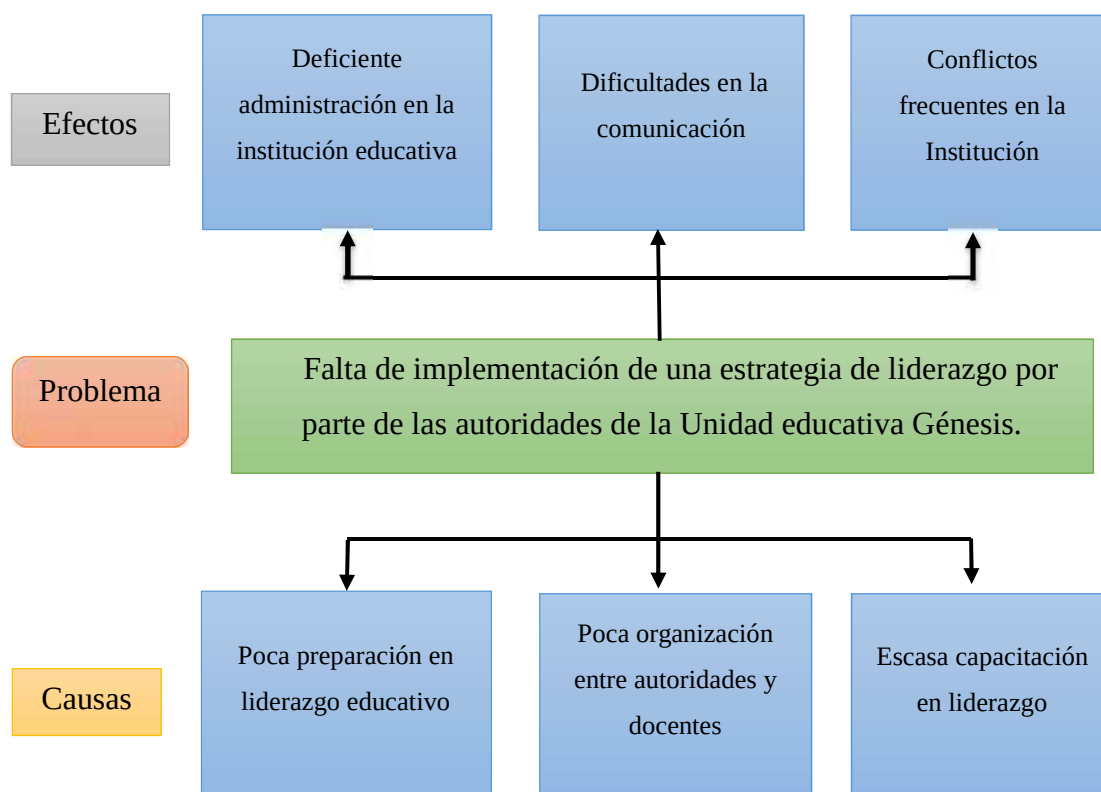
perspectiva de docentes y estudiantes. *Revista Formación Universitaria*, 10(4), 75-96.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2016). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). *What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship*. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/249797796_What_Do_We_Know_About_Teacher_Leadership_Findings_From_Two_Decades_of_Scholarship

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Anexo 2: Nómina de docentes encuestados de la Unidad Educativa “Génesis”

1	BEDÓN NAVARRETE EDITH DEL ROCÍO
2	RODRÍGUEZ ULLOA MAYRA FABIOLA
3	CHICO MORENO MARGARITA DEL ROCÍO
4	CAINA ESCOBAR MARÍA ISABEL
5	BALCÁZAR GUERRERO CARLOS ALBERTO
6	SUAREZ MANZANO ESTEBAN EMILIO
7	CHACIN RODRÍGUEZ DOUGLAS JOSÉ
8	PORRAS TUNJA ARTURO JAVIER
9	ESCALANTE ALDAS JAVIER ALEXANDER
10	OVIEDO GARCÉS PATRICIA
11	MOSCOSO CARVAJAL JUAN CARLOS
12	CEPEDA CEPEDA SONIA LORENA
13	MILLER RENEE
14	SANCHEZ JENBEL JOY
15	VELASCO VASCO ALVARO PATRICIO
16	MASABANDA MANOTOA VERÓNICA ELIZABETH
17	CAÑAR PERALTA MARTHA CECILIA

Anexo 3: Operacionalización de Variable

Variable dependiente: liderazgo directivo

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
Liderazgo directivo es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas el estilo de liderazgo, las capacidades la gente y los objetivos superiores de la organización, así como la capacidad de articular los recursos que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (Rivera Y Arroyo, 2015)	J) Mejoramiento de la calidad educativa	*Motivación para el desempeño docente. *Cumplimiento eficaz de la función docente. *Innovador y visionario.	1,2,3,4,5	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario (Anexo 3)
	J) Gestión Pedagógica	*Logro de los resultados y objetivos pedagógicos. *Desarrollo de la visión con los docentes.	6,7,8,9,10, 11,12	
	J) Gestión Administrativa	*Actualización y capacitación del director *Administración de los recursos humanos y materiales.	13,14,15,16,17,18	

	Competencias de un líder	*Cualidades para desempeñarse en el cargo. *Planificación estratégica: *Cumplimiento de estándares de desempeño dados por el Plan Nacional del Buen Vivir y aplicación de normas de participación e inclusión. *Gestión pedagógica: Cumplimiento de metas	¿Considera usted importante una evaluación a su desempeño como directivo? ¿Qué estrategia utiliza usted para promover la participación activa y responsable de los docentes en la toma de decisiones? ¿Cómo motiva usted para mejorar el desempeño laboral docente? ¿Cómo trabaja usted con los docentes para alcanzar los objetivos de la planificación en el aula? ¿Cuál es su opinión acerca del trabajo colaborativo en la comunidad educativa? ¿Considera usted importante la educación inclusiva e intercultural en la institución?	Técnica Entrevista al directivo Instrumento Guion de preguntas (Anexo 4)
	Clima organizacional			

		educativas propuestas por el ente de control. *Gestión de talento humano y recursos. Cumplimiento de los programas de formación docente y de presupuestos. *Cumplimiento de las actividades propuestas para la convivencia en la comunidad educativa.	¿Existe en la institución innovación educativa? ¿Usted gestiona programas de formación docente en áreas débiles de acuerdo a las evaluaciones internas de la institución? ¿Cómo promueve y administra el uso eficiente de recursos de la institución? ¿Qué normativa deberá aplicar usted como directivo para garantizar el bienestar de los estudiantes, docentes y padres de familia? ¿Cómo genera usted un clima de confianza y cultura de paz con docentes, estudiantes y padres de familia? ¿Cuál es el canal de comunicación que considera	
--	--	---	--	--

			tener con los docentes: grupal o individual?	
--	--	--	--	--

Elaborado por: Gabriela Alcaciega

Anexo 4: Cuestionario para docentes



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Instrucciones

En el siguiente instrumento se realiza diversas interrogantes sobre el desenvolvimiento de los directivos. Se indica marcar una (X) en los casilleros según crea correspondiente. Teniendo en cuenta que el puntaje favorable tiene 4 puntos y el menos favorable el 0.

Género

Nunca = 1	Rara vez =2	Algunas veces = 3	Bastante a menudo = 4	Siempre = 5
------------------	--------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------

Masculino (.....) Femenino (.....)

Experiencia laboral

1 a 3 años (.....) 3 a 5 años (.....) 5 a 8 años (.....) 10 años o más (.....)

N	Mi director/a o vicerrector/a	1	2	3	4	5
1	El directivo reconoce el desenvolvimiento de los maestros.					
2	El directivo incentiva el desempeño de los maestros.					
3	El directivo hace que los docentes cumplan sus funciones eficazmente mediante reuniones					
4	El directivo promueve el trabajo en equipo.					
5	El directivo promueve la innovación y capacitación del docente					
6	El director desarrolla una visión compartida con los docentes					

7	Se mantiene un adecuado clima institucional.					
8	El directivo brinda una solución oportuna a los problemas que se presentan en la institución.					
9	La institución educativa aplica el PEI.					
10	El director logra una cultura institucional capacitada y estratégica que se orienta al logro del éxito con resultados y objetivos en común.					
11	El director es un guía como persona tanto en su vida laboral y social.					
12	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente.					
13	El directivo es equitativo para castigar fallas e incumplimientos del docente.					
14	Usted cree que la labor que realiza los directivos es buena.					
15	Loa directivos tiene el apoyo de los docentes.					
16	Los directivos manejan adecuadamente los recursos humanos para desarrollo de la Institución Educativa					
17	El directivo es trabajador y comprometido en el desenvolvimiento de sus funciones.					
18	El directivo mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa					

Anexo 5: Cuestionario de validación para docentes. (Prueba Piloto)



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Instrucciones

En el siguiente instrumento se realiza diversas interrogantes sobre el desenvolvimiento de los directivos. Se indica marcar una (X) en los casilleros según crea correspondiente. Teniendo en cuenta que si usted entiende perfectamente cada pregunta.

Género

Masculino (.....) Femenino (.....)

Experiencia laboral

1 a 3 años (.....) 3 a 5 años (.....) 5 a 8 años (.....) 10 años o más (.....)

N	Mi director/a o vicerrector/a	SI	NO
1	El directivo reconoce el desenvolvimiento de los maestros.		
2	El directivo incentiva el desempeño de los maestros.		
3	El directivo hace que los docentes cumplan sus funciones eficazmente mediante reuniones		
4	El directivo promueve el trabajo en equipo.		
5	El directivo promueve la innovación y capacitación del docente		
6	El director desarrolla una visión compartida con los docentes		
7	Se mantiene un adecuado clima institucional.		
8	El directivo brinda una solución oportuna a los problemas que se presentan en la institución.		
9	La institución educativa aplica el PEI.		

10	El director logra una cultura institucional capacitada y estratégica que se orienta al logro del éxito con resultados y objetivos en común.		
11	El director es un guía como persona tanto en su vida laboral y social.		
12	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente.		
13	El directivo es equitativo para castigar fallas e incumplimientos del docente.		
14	Usted cree que la labor que realiza los directivos es buena.		
15	Los directivos tienen el apoyo de los docentes.		
16	Los directivos manejan adecuadamente los recursos humanos para el desarrollo de la Institución Educativa		
17	El directivo es trabajador y comprometido en el desenvolvimiento de sus funciones.		
18	El directivo mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa		



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO

Objetivo: La siguiente entrevista está orientada únicamente con fines educativos, garantizando su fiabilidad y valiosa opinión que permitirá medir la importancia de la formación de directivos ante la responsabilidad de un cargo en la institución.

GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

¿Cuál es su nombre completo?

Mauricio Roberto Moreno Sánchez

¿Cuántos años ejerce como autoridad de la institución educativa?

8 años

¿Cuál fue su reacción al momento que le asignaron por primera vez el cargo como autoridad?

Su primer cargo directivo fue en una institución de la ciudad de Ambato aproximadamente 30 años desde ese entonces siempre se ha encontrado en posiciones directivas, sin embargo, no ha dejado de dar clases, porque considera que la autoridad siempre debe estar inmersa en el accionar de las aulas para tener mayor sensibilidad y comprensión de cada uno de los docentes.

¿Cree usted que es necesario una capacitación previa antes de ejercer un cargo como autoridad de una institución?

Afirma que la primera capacitación ha obtenido a través de la experiencia que va teniendo con los años, haciendo énfasis que la capacitación es necesaria y constante

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Considera usted importante una evaluación a su desempeño como directivo?

La evaluación tiene que ser constante por medio de un control de procesos para que de esta manera se vaya evaluando cuales son los logros de los objetivos propuestos, de esta manera la autoevaluación se ha acostumbrado a realizar cada año para retroalimentar y realizar cambios en las planificaciones anuales, sin embargo, manifiesta que la autoevaluación es un eje transversal que es manejada a nivel de gerencia educativa, para esto es necesario tener conocimiento sobre gerencia educativa.

¿Qué estrategia utiliza usted para promover la participación activa y responsable de los docentes en la toma de decisiones?

En primer lugar, toma como referencia la organización, planificación y organización de acuerdo al organigrama de la institución, la filosofía, metodología, los principios éticos, misión, visión, el ideario, en segundo lugar, la capacitación docente, reuniones semanales para compartir criterios pedagógicos y control de procesos a nivel grupal

¿Cómo motiva usted para mejorar el desempeño laboral docente?

Manifiesta que la motivación tiene que ser constante, inteligente, individual y grupal privilegiando el perfil psicológico de los docentes.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

¿Cómo trabaja usted con los docentes para alcanzar los objetivos de la planificación en el aula?

El unidad educativa se maneja por medio de coordinadores quienes son los que realizan el primer control de las planificación después es notificado al vicerrector, mediante un listado de contenidos que se debe tratar durante el año lectivo, también existe el control en las actividades que tienen que realizar dentro del aula, los cuales están centrados en procesos para impartir los conocimientos, donde se puede evidenciar cual es la metodología que utiliza el docente, por otro lado hoy en día están

privilegiando la parte emocional docente por lo cual han reducido algunos documentos tradicionales y quedándose con una parte esencial de contenidos y metodologías.

¿Cuál es su opinión acerca del trabajo colaborativo en la comunidad educativa?

Manifiesta que este año lectivo debido a la pandemia del COVID 19 se está trabajando mucho en el trabajo cooperativo ya que, ayudado a valorar al equipo de trabajo, para que se sienta motivando, tranquilo sobre que se sienten afanoso de volver a la institución para tratar entre docentes y autoridades y de retomar el trabajo de manera presencial en las aulas

¿Considera usted importante la educación inclusiva e intercultural en la institución?

La interculturalidad es uno de los ejes trasversales de la institución, por ende se encuentran plasmados en la filosofía institucional, razón por la cual la institución cuenta con estudiantes de diferentes etnias recalando que la mayor parte de los estudiantes son mestizos pero cuentan con estudiantes Chibuleo entre otros, la institución en cuanto a la educación inclusiva han logrado grandes objetivos en cuanto a inclusión porque existe estudiantes graduados como bachilleres sin ningún inconveniente pero en el periodo escolar los estudiantes han sido educados con la ayuda de adaptaciones curriculares, por ende los docentes han sido capacitados.

¿Existe en la institución innovación educativa?

Manifiesta que en innovación educativa que a través de los años de experiencia no ha existido ningún cambio, simplemente el cambio de términos a nivel educativo, los mismos que son manejados de acuerdo a las políticas de cada gobierno, del ministro de educativo, como también inclusive este término es de acuerdo a la formación ideología de cada institución y que simplemente se copia, se reproduce, las teorías de aprendizaje, las metodologías extranjeras que nada tienen que ver con el pueblo ecuatoriano es decir que no existe nada nuevo en el Ecuador.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y RECURSOS

¿Usted gestiona programas de formación docente en áreas débiles de acuerdo a las evaluaciones internas de la institución?

La mayor debilidad y amenaza es el medio que los docentes tiene a reintegrarse a la institución por miedo al contagio, las cuales están trabajando ya desde varios meses atrás, razón por la cual son una de las primeras instituciones que decidieron regresar de manera progresiva al trabajo, para lo cual han implementado varias medidas de seguridad, y han trabajado con el equipo de psicología y trabajo social para que sea tratado como corresponde mediante el cuidado emocional y laboral por ende han realizado las pruebas COVID para que el personal se sienta seguro.

¿Cómo promueve y administra el uso eficiente de recursos de la institución?

La administración de la institución lo realizan de manera eficiente razón por la cual las autoridades no han bajado el sueldo a los docentes

¿Qué normativa deberá aplicar usted como directivo para garantizar el bienestar de los estudiantes, docentes y padres de familia?

La normativa principal de la comunidad educativa es que todos tienen que trabajar, con altura profesional dejando un lado la vida personal para alcanzar la armonía laboral de la comunidad educativa

CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Cómo genera usted un clima de confianza y cultura de paz con docentes, estudiantes y padres de familia?

Todos los docentes se reúnen una vez por semana con el vicerrector para realizar un control para observar el cumplimiento de la planificación que han presentado anteriormente, por ende, el avance del mismo, como también si tienen algún inconveniente comportamental con los estudiantes, inclusive el vicerrector lleva una ficha para verificar el estado de salud de los docentes como el estado laboral.

¿Cuál es el canal de comunicación que considera tener con los docentes: grupal o individual?

El canal de comunicación que maneja la autoridad es el grupal como individual ya sea esta de manera personal como por medios tecnológicos, de manera personal y laboral para finalizar el vicerrector manifiesta que la educación debería mejorar desde las bases como también hay que dar espacios a las nuevas generaciones haciendo énfasis que son frágiles ante los problemas que se presentan, por ende hay que formar autoridades con valores fuertes que aprendan a resolver los propios problemas con madurez para ello las autoridades deben estar preparadas académicamente, emocionalmente y sobre todo con buena actitud, demostrando los anteriores aspectos desde el inicio de la vida profesional hasta la final.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO

Objetivo: La siguiente entrevista está orientada únicamente con fines educativos, garantizando su fiabilidad y valiosa opinión que permitirá medir la importancia de la formación de directivos ante la responsabilidad de un cargo en la institución.

GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

¿Cuál es su nombre completo?

Roció Palacios Viera

¿Cuántos años ejerce como autoridad de la institución educativa?

10 años

¿Cuál fue su reacción al momento que le asignaron por primera vez el cargo como autoridad?

Manifestó que fue una sorpresa que a la vez lo tomo como un reto como también un aprendizaje con muchas gratificaciones.

¿Cree usted que es necesario una capacitación previa antes de ejercer un cargo como autoridad de una institución?

Afirmo que es necesario tener varios conocimientos, tanto en el aspecto pedagógico como administrativo

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Considera usted importante una evaluación a su desempeño como directivo?

La evaluación es necesaria por ende toma como énfasis que por parte de la autoridad nacional existe el área de gestión de desempeño razón por la cual se realiza las evaluaciones de manera permanente.

¿Qué estrategia utiliza usted para promover la participación activa y responsable de los docentes en la toma de decisiones?

La manera de promover la participación activa por parte de la rectora es impulsar la motivación, inculcar la responsabilidad y poner las reglas.

¿Cómo motiva usted para mejorar el desempeño laboral docente?

Motiva a los docentes por medio de un comunicado de felicitaciones siempre y cuando el docente haya cumplido con su labor, por otra parte, siempre están pendientes de la parte humana por medio de cronogramas y de esta manera están pendientes del cumplimiento del mismo.

¿Cuál es su punto de vista acerca de la autoevaluación en la institución?

Realizan la evaluación desde la parte pedagógica donde son evaluados los avances de contenidos por medio de la recopilación de notas y los métodos y estrategias que son utilizados por parte de los docentes al momento de impartir las clases, en cuanto lo administrativo son rigurosos y delicados en el aspecto de pensiones, en relación al talento humano y del manejo de documentos e información es decir la autoevaluación abarca diversos campos para poder mejorarla.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

¿Cómo trabaja usted con los docentes para alcanzar los objetivos de la planificación en el aula?

Manifiesta que el principal objetivo es cumplir las planificaciones destinadas para el año escolar, al final del año analizan y evalúan que los contenidos se hayan cumplido por medio de los informes realizados por los tutores de cada aula en todas las áreas.

¿Cuál es su opinión acerca del trabajo colaborativo en la comunidad educativa?

Considera que el trabajo cooperativo en la institución lo realizan de manera permanente ya que una sola persona no puede realizar todas las actividades, es un trabajo donde una parte aporta a la otra es decir la comunidad educativa está inmersa en todo momento.

¿Considera usted importante la educación inclusiva e intercultural en la institución?

La educación inclusiva e intercultural son importante porque se tienen diferencias, razón por la cual la institución forma estudiantes con valores, porque la mayor parte de aulas por lo menos cuenta con un estudiante con necesidades educativas por ende son tratadas con respeto de acuerdo a su condición individual.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y RECURSOS

¿Usted gestiona programas de formación docente en áreas débiles de acuerdo a las evaluaciones internas de la institución?

La directora manifiesta que tienen un plan de capacitaciones, los cuales se va realizando durante el año lectivo para mejorar y actualizar los conocimientos de los docentes, razón por la cual por la época de COVID se han estado capacitando en el uso de plataformas, las nuevas herramientas y técnicas de aprendizaje virtual.

¿Cómo promueve y administra el uso eficiente de recursos de la institución?

El uso eficiente de los recursos es promovido por medio del orden y la limpieza de las áreas que son de uso comunal, como también han creado la cultura del no desperdiciar razón por la cual realizan el reciclado.

¿Qué normativa deberá aplicar usted como directivo para garantizar el bienestar de los estudiantes, docentes y padres de familia?

Una de las normativas es brindar un ambiente de paz, tranquilidad erradicando cualquier tipo de violencia laboral dentro y fuera del aula, obteniendo así el apoyo psicológico por medio del departamento del DECE lo cual da su respectivo seguimiento.

¿Cree usted que una evaluación permanente, encamina a la mejora continua del desempeño docente y por ende a la institución?

Es necesario realizar una evaluación contante por que ayuda a verificar las falencias de la institución y por medio de ello se podrá mejorar, siempre y cuando exista una crítica constructivista.

CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Cómo genera usted un clima de confianza y cultura de paz con docentes, estudiantes y padres de familia?

Con relación a los directivos afirma que existe una apertura cuando el personal docente lo requiera.

¿Cuál es el canal de comunicación que considera tener con los docentes: grupal o individual?

El canal de comunicación que se utiliza es de manera grupal porque realizan reuniones semanales donde desarrollan diferentes temáticas en cuanto a las inquietudes laborales, como también se da una comunicación individual cuando el docente así lo amerite.

Anexo 8: Fotografías de la entrevista a las autoridades y validación de la encuesta a docentes de la Unidad Educativa "Génesis"

Rectora Dra. Roció Palacios



Vicerrector Dr. Mauricio Moreno



Validación de la encuesta a los docentes de la Unidad Educativa Génesis.

