



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA

MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA:

LIDERAZGO Y GESTIÓN DOCENTE COMO BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA ROSA.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Educación Básica.

AUTORA: Evelin Lizbeth Guamán Ramirez.

TUTORA: Dra. Marina Zenaida Castro Solórzano., Mg.

AMBATO - ECUADOR

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

Certifica:

Yo, Dra. Mg. Marina Zenaida Castro Solórzano en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LIDERAZGO Y GESTIÓN DOCENTE COMO BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA ROSA”** desarrollado por la estudiante Guamán Ramirez Evelin Lizbeth, estudiante de la carrera de Educación Básica, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, que corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Educación Básica.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Dra. Marina Zenaida Castro Solórzano, Mg.
TUTORA

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Guamán Ramirez Evelin Lizbeth C.I. 1805089800, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de **“LIDERAZGO Y GESTIÓN DOCENTE COMO BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA ROSA.”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad. Académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Educación Básica para que haga de esta tesis un documento disponible.



Guamán Ramirez Evelin Lizbeth
AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

La comisión de estudio y calificación del informe del trabajo de graduación o titulación, sobre el tema: **“LIDERAZGO Y GESTIÓN DOCENTE COMO BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA ROSA.”**, elaborado por Evelin Lizbeth Guamán Ramirez, estudiante de la carrera de Educación Básica, promoción septiembre 2016 – marzo 2017, una vez revisado el trabajo de graduación o titulación, considera que dicho informe investigativo reúne los requisitos básicos tanto técnicos como científicos y reglamentarios establecidos.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente, para los trámites pertinentes.



Dr. Raúl Yungan., Mg.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Lic. Morayma Bustos., Mg.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LIDERAZGO Y GESTIÓN DOCENTE COMO BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA ROSA.”**, autorizo su reproducción total o parcial de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Guamán Ramirez Evelin Lizbeth
AUTORA

DEDICATORIA

A mi padre, por la semilla de superación que ha sembrado en mí. A mi esposo, por su apoyo incondicional para culminar mi carrera profesional. A mis hijos, que son mi motor y motivación para alcanzar mis logros.

Evelin.

AGRADECIMIENTO

Al creador de todas las cosas, Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi familia, por su apoyo y estímulo constante a lo largo de mis estudios.

A la Universidad Técnica de Ambato que me abrió sus puertas para realizar mis estudios, así también, a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo día a día.

A mi tutora, Dra. Marina Castro, por su valiosa guía y asesoramiento para la realización de esta investigación.

Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Hojas Preliminares

Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	II
Autoría del trabajo de investigación	II
Aprobación del tribunal de grado.....	IV
Cesión de derechos de autor.....	V
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Índice general de contenidos.....	VIII
Índice de tablas.....	XI
Índice de gráficos	XIII
Resumen ejecutivo	XV
Abstract	XVI
Introducción	1

CAPITULO 1

EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol del problema	5
1.2.2.1 Análisis Crítico	6
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Formulación del Problema	7
1.2.5 Interrogantes.....	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	10
2.2 Fundamentación filosófica	13
2.3 Fundamentación legal	13
2.4 Categorías fundamentales	15
2.5. Constelación de ideas	16
2.5.1 Desarrollo de la variable independiente	18
2.5.2. Desarrollo de la variable dependiente	47
2.6. Hipótesis.....	54
2.7. Señalamiento de variables.....	54

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación	55
3.2 Enfoque	56
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	56
3.4 Población y muestra	57
3.5 Operacionalización de variables	58
3.6. Plan de recolección de información	62
3.7. Plan de procesamiento de la información	63

CAPITULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados	64
4.2 Interpretación de datos	65
4.3 Verificación de la hipótesis	93

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	106
5.2. Recomendaciones.....	110
Materiales de referencia	111

2. Anexos	118
-----------------	-----

Índice de tablas

Tabla 1 Liderazgo en la Historia.....	19
Tabla 2 Características del líder docente	30
Tabla 3 Gestión y Liderazgo	31
Tabla 6 Factores de la dimensión pedagógica.....	33
Tabla 4 Factores de la dimensión institucional	43
Tabla 5 Factores de la dimensión administrativa.....	45
Tabla 7 Factores de la dimensión comunitaria.....	46
Tabla 8 Población y Muestra.....	57
Tabla 9 Operacionalización de Variables: Variable Independiente: Liderazgo y gestión docente.....	58
Tabla 10 Operacionalización de Variables: Variable Dependiente: Excelencia en educación.....	60
Tabla 11 Recolección de la Información	62
Tabla 12 Procesamiento de la Información.....	63
Tabla 13 Auto-aprendizaje	65
Tabla 14 Formación Adecuada	66
Tabla 15 Desarrollo Profesional.....	67
Tabla 16 Colaboración docente.....	68
Tabla 17 Trabajo en equipo.....	69
Tabla 18 Auto-evaluación	70
Tabla 19 Crítica externa	71
Tabla 20 Reconocimiento de fortalezas	72
Tabla 21 Reconocimiento de debilidades	73
Tabla 22 Ayuda a estudiantes	74
Tabla 23 Necesidades de los alumnos.....	75
Tabla 24 Exigencia al alumnado	76
Tabla 25 Motivación a los estudiantes	77
Tabla 26 Ambiente de aprendizaje.....	78
Tabla 27 Diferencias culturales.....	79

Tabla 28 Respuestas al alumnado	80
Tabla 29 Resolución de conflictos	81
Tabla 30 Valores en proceso de aprendizaje.....	82
Tabla 31 Proyectos de vinculación	83
Tabla 32 Proyectos de emprendimiento.....	84
Tabla 33 Decisiones administrativas.....	85
Tabla 34 Verificación de actividades.....	86
Tabla 35 Corrección de procesos	87
Tabla 36 Cambios en la práctica educativa.....	88
Tabla 37 Práctica educativa libre	89
Tabla 38 Elaboración del plan interno	90
Tabla 39 Control de necesidades académicas	91
Tabla 40 Proyectos pedagógicos.....	92
Tabla 41 Estándares de calidad educativa Dimensión C y D.....	93
Tabla 42 Estándares de Gestión Escolar	120
Tabla 43 Estándares de desempeño profesional docente	124
Tabla 44 Estándares de desempeño de profesional directivo.....	129

Índice de gráficos

Gráfico 1 Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2 Categorías Fundamentales	15
Gráfico 3 Constelación de Ideas: Variable Independiente.....	16
Gráfico 4 Constelación de Ideas: Variable Dependiente	17
Gráfico 5 Componentes de la calidad educativa	54
Gráfico 6 Auto-aprendizaje.....	65
Gráfico 7 Formación Adecuada	66
Gráfico 8 Desarrollo Profesional	67
Gráfico 9 Colaboración docente.....	68
Gráfico 10 Trabajo en equipo	69
Gráfico 11 Auto-evaluación.....	70
Gráfico 12 Crítica externa.....	71
Gráfico 13 Reconocimiento de fortalezas	72
Gráfico 14 Reconocimiento de debilidades	73
Gráfico 15 Ayuda a estudiantes	74
Gráfico 16 Necesidades de los alumnos.....	75
Gráfico 17 Exigencia al alumnado.....	76
Gráfico 18 Motivación a los estudiantes.....	77
Gráfico 19 Ambiente de aprendizaje.....	78
Gráfico 20 Diferencias culturales.....	79
Gráfico 21 Respuestas al alumnado	80
Gráfico 22 Resolución de conflictos	81
Gráfico 23 Valores en proceso de aprendizaje.....	82
Gráfico 24 Proyectos de vinculación	83
Gráfico 25 Proyectos de emprendimiento.....	84
Gráfico 26 Decisiones administrativas	85
Gráfico 27 Verificación de actividades.....	86
Gráfico 28 Corrección de procesos	87
Gráfico 29 Cambios en la práctica educativa.....	88

Gráfico 30 Práctica educativa libre	89
Gráfico 31 Elaboración del plan interno	90
Gráfico 32 Control de necesidades académicas	91
Gráfico 33 Proyectos pedagógicos	92
Gráfico 34 Estándar Docente Actualizado	96
Gráfico 35 Estándar Docente colaborativo	97
Gráfico 36 Estándar análisis de la gestión	98
Gráfico 37 Estándar expectativas docentes	99
Gráfico 38 Estándar promoción de valores	100
Gráfico 39 Estándar desarrollo de la comunidad	101
Gráfico 40 Estándar desarrollo de planes	102
Gráfico 41 Estándar mecanismos de acompañamiento	103
Gráfico 42 Estándar plan interno de desarrollo	104
Gráfico 43 Estándar plan de desarrollo	105

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
RESUMEN EJECUTIVO

Tema: Liderazgo y gestión docente como búsqueda de la excelencia en educación, en la Unidad Educativa Santa Rosa.

Autora: Evelin Lizbeth Guamán Ramirez

Tutora: Dra. Marina Zenaida Castro Solórzano, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se elaboró con el fin de conocer el nivel de liderazgo y gestión de los docentes de la Unidad Educativa Santa Rosa y determinar cuan positivos son estos factores dentro de la evaluación planteada por el Ministerio de Educación sobre la calidad educativa a través de los estándares de calidad educativa. La investigación se planteó en dos fases la primera fase fue de índole bibliográfica descriptiva donde se detallan las variables para tener la información necesaria para poder cumplir con los objetivos planteados los cuales fueron: Determinar el nivel de liderazgo de la institución, caracterizar el mejor tipo de liderazgo y divulgar la información. Y su segunda fase fue la de campo donde se acudió al lugar de los hechos para realizar las encuestas y levantar toda la información necesaria para poder evaluar y estudiar las variables. Teniendo como resultado un alto liderazgo docente y un nivel medio de gestión docente lo cual evidencia la problemática que tienen los docentes al articular sus conocimientos con las nuevas reformas educativas lo que les cuesta trabajo desarrollar en sus planificaciones y demás documentos que deben presentar además se considera al liderazgo transformacional como el mejor tipo de liderazgo para llevar a cabo una gestión tanto empresarial como docente

Palabras Clave:

Calidad educativa, estándares educativos, excelencia educativa, gestión docente, liderazgo docente.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
EXECUTIVE SUMMARY

Topic: Leadership and teaching management as a search for excellence in education at the Unidad Educativa Santa Rosa

Author: Evelin Lizbeth Guamán Ramirez

Tutor: Dra. Marina Zenaida Castro Solórzano, Mg.

ABSTRACT

The present research was elaborated in order to know the level of leadership and management of the teachers of the Santa Rosa Educational Unit and to determine how positive these factors are in the evaluation presented by the Ministry of Education on the quality of education through the standards of educational quality. This research work is intended to be a further contribution to the improvement of the educational and institutional quality of the Santa Rosa Educational Unit in its search for the educational excellence it provides to its community

The research was carried out in two phases. The first phase was descriptive bibliographical in which the variables were detailed to have the necessary information to be able to fulfill the stated objectives, which were: To determine the level of leadership of the institution, to characterize the best type of Leadership and disseminate information. And in its second phase was the field phase where he went to the place of the facts to carry out the surveys and to gather all the necessary information to be able to evaluate and study the variables.

Key Word:

Educational quality, educational standards, educational excellence, teaching management, teaching leadership.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como fin determinar si existe alguna relación entre las características o el perfil que un docente debe tener en su personalidad y la relación que existe con su desempeño profesional para alcanzar la excelencia educativa y más específicamente en la Unidad Educativa Santa Rosa. Este proyecto con nombre “Liderazgo y gestión docente como búsqueda de la excelencia en educación, en la Unidad Educativa Santa Rosa” se pensó, desarrollo y concluyó con el firme propósito de ayudar a la comunidad educativa Santa Rosa a mejorar en cierta manera sus procesos de trabajo docente para que no solo exista una educación hacia la comunidad, sino que esta sea la mejor educación posible para cada uno de ellos. Para conseguir esto el proyecto se desarrolló en cinco etapas o capítulos que a continuación se describen.

Capítulo 1: El Problema contiene el problema, aquí se detalla el tema, está el planteamiento del problema, la contextualización macro, meso y micro, el árbol de problemas donde se encuentra las causas y los efectos y como eje principal el problema y luego se ha elaborado el análisis crítico, se establece una prognosis, se fórmula el problema, tiene preguntas directrices, se ha realizado la delimitación del objeto de investigación, consta también la justificación del trabajo, los objetivos generales y específicos.

Capítulo 2: Marco Teórico está conformado por el marco teórico, aquí se detalla los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, las categorías fundamentales que enfocan todo lo referente a la conceptualización de las dos variables, se halla la hipótesis con su respectivo señalamiento de variables.

Capítulo 3: Metodología aquí se pone de manifiesto la modalidad básica y el nivel o tipo de investigación, se ha realizado la operacionalización de las variables tanto como la variable independiente y la variable dependiente, la población con la que se trabajó y se da a conocer el plan de recolección, procesamiento de la información

Capítulo 4: Análisis e Interpretación de resultados en este capítulo se expone el análisis de los resultados de algunos datos y tablas con información recolectada en

la institución sobre las variables. Además, se desarrolló la comprobación de la hipótesis que nos planteamos anteriormente

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones Se da respuesta a las preguntas directrices de la investigación a través de las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

Liderazgo y gestión docente como búsqueda de la excelencia en educación, en la Unidad Educativa Santa Rosa.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

En este mundo globalizado el liderazgo es crucial para el desarrollo de las empresas, organizaciones e instituciones educativas ya que permiten el desarrollo de estas haciéndolas más eficientes y capaces. No se puede hablar de excelencia en educación, sin el comprometimiento de todos los actores, pero fundamentalmente del llamado ‘guía en el aula’: el maestro. Icaza, K. (2012) con respecto al liderazgo docente, considera que “es necesario que no solo sepa ordenar a sus estudiantes, sino encaminarse con ellos, liderando para alcanzar paz, tranquilidad necesaria para impartir conocimientos, respeto y orden en la institución. Sin orden es muy difícil estudiar, enseñar, transmitir conocimientos y valores” (p. 2).

Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico. (Garbanzo & Orozco, 2010). Para un país como Ecuador alcanzar la excelencia educativa es un reto, ya que el término hace mención más a un servicio que, a un producto, y uno de los propósitos actuales planteados dentro del sistema educativo nacional es la mejora de estándares de calidad según las necesidades del contexto. La práctica docente evidencia que aún falta mucho por recorrer, a pesar de los grandes cambios que han tenido las políticas educativas en los últimos años. Para mejorar la calidad educativa, más

allá de los conocimientos, técnicas, metodologías, el docente debe analizar el estilo de liderazgo que posee sobre sus alumnos.

Para mejorar la calidad educativa el Ministerio de Educación del Ecuador creó un modelo de evaluación del desempeño docente, las pruebas “Ser Maestro” darán a conocer las fortalezas y debilidades que poseen los maestros. Dentro de esta, uno de los componentes a evaluar es el Liderazgo profesional. La evaluación que se realizará cada dos años permitirá conocer “la práctica del maestro a través de sus conocimientos, habilidades sociales y emocionales para convivir, así como la planificación y ejecución de su práctica docente, y la flexibilidad para acompañar el aprendizaje de los estudiantes”. (Sánchez, 2016, p. 3)

En las instituciones educativas de la provincia del Tungurahua, la problemática de liderazgo y gestión docente se presenta de la misma forma, lo que refleja que los docentes en su labor diaria desarrollan sus clases de manera monótona y verbalista; es decir que dentro del aula de clases tenemos docentes que imponen, mandan y ordenan; estos ejercen poder y autoridad, pero escaso liderazgo. La escuela debe re-direccionar su acción hacia la transmisión de prioridades claras, focalización de lo pedagógico, instalar prácticas de evaluación permanente y generar climas organizacionales positivos. (Garbanzo & Orozco, 2010)

El liderazgo y gestión docente también se ven afectados o potenciados por el clima laboral donde los directores educativos deben fomentar un trabajo más libre en su práctica educativa que responda a su contexto que a planificaciones educativas elaboradas por administrativos que no tienen que ver con el contexto educativo en el cual se desarrolla la escuela. Los docentes también necesitan respaldo de las autoridades internas de la escuela que les motive y potencie en su práctica educativa y verlo como un líder en cual pueden confiar no solo a nivel profesional sino también a nivel personal para desarrollar un clima de confianza.

1.2.2. Árbol del problema

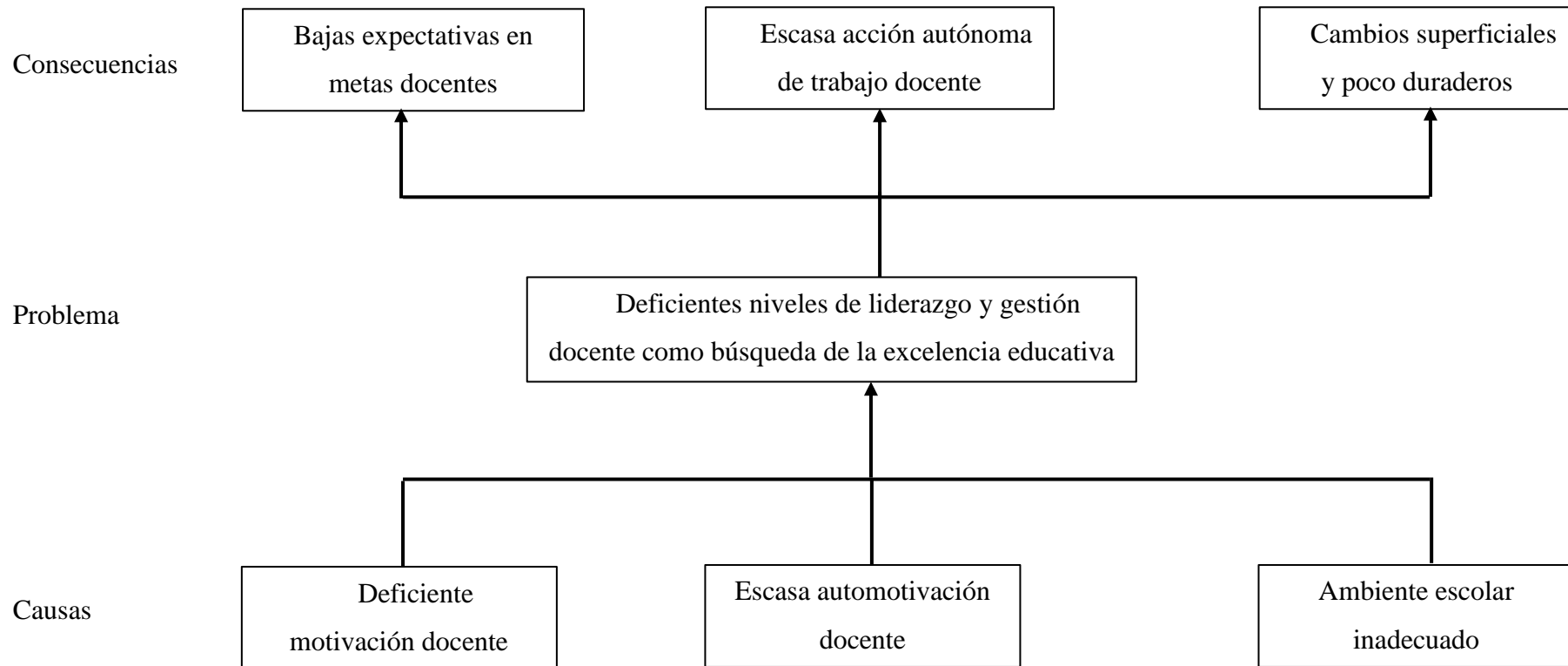


Gráfico 1 Árbol de problemas
Elaborado por: Evelin Guamán

1.2.2.1 Análisis Crítico

Uno de los mayores problemas docentes es la deficiente motivación que ellos poseen para desarrollar o innovar en su práctica pedagógica, esto se debe a muchos factores que pueden ir desde un inadecuado clima de trabajo donde no se sienten felices de trabajar hasta niveles muy complejos, como enfermedades mentales como la depresión y demás propias de las profesiones que están sometidas a un gran estrés laboral. Esta deficiente motivación causa en los docentes que trabajen sin tener claro lo que quieren lograr o desarrollar en su trabajo con los estudiantes. El trabajar con bajas expectativas en las metas es un grave error educativo porque no se sabe si se logrará el aprendizaje, cómo se lo logrará, en qué nivel o si se puede mejorar. Su trabajo que podría ser positivo o negativo nunca tendría un impacto a largo plazo dentro del aprendizaje de sus estudiantes ni en la calidad de la institución, porque esta estaría a la deriva de las circunstancias.

Las varias reformas producidas en los últimos años en la educación general básica han producido un desconcierto en los docentes que saben cómo desarrollar su práctica educativa pero no saben cómo traducir esto en los planes y documentos que se les solicita, lo cual conlleva a que los docentes tengan miedo en desarrollar su práctica educativa que sea diferente a la planteada por el Ministerio de Educación y que sufran algún tipo de sanción o represión e incluso tiene miedo de perder el trabajo por esta razón.

Este temor ha causado que los docentes trabajen de forma única y repetitiva al modelo planteado por el Ministerio, impide la diversidad de los cientos de métodos educativos y de aprendizaje que existen hoy en día, también evita que los docentes puedan desarrollar un plan de auto-mejora de su práctica al reconocer sus debilidades y fortalezas, volviendo la labor docente solo una reproducción de conocimientos y no una producción de mutuo aprendizaje docente-estudiante.

Otro de los factores que producen una inadecuada dirección de liderazgo y gestión docente es un mal clima laboral donde exista una autoridad, en este caso el rector o vicerrector académico que trabajen desde un modelo vertical organizacional que no permite incorporar nuevos elementos e ideas al trabajo institucional y que solo tiene en cuenta los resultados obtenidos en papel y no en la realidad docente. Este tipo de clima laboral no solo entorpecería la labor del profesor, sino que además sería un grave error dentro de la calidad educativa de la institución al causar malestar a los docentes y a los afectados indirectos que son los estudiantes al no permitirles tener una educación de calidad con docentes líderes y obviamente el resto de la comunidad quienes confían en el desarrollo académico y social que aporta la escuela al desarrollo productivo de la zona.

1.2.3 Prognosis

Podríamos decir que sin un buen liderazgo educativo se podría perjudicar o entorpecer la enseñanza-aprendizaje y por ende la calidad de la educación en la Unidad Educativa “Santa Rosa” de la ciudad de Ambato. Hay que lograr que los docentes adquieran una actitud de líder positivo para encausar el aprendizaje, así también se fomentará un cambio de conducta en el estudiante desmotivado y despreocupado.

De igual forma de mantenerse el problema donde los docentes no pueden demostrar sus capacidades reales o donde se limita la práctica docente, creará problemas en el clima laboral donde los docentes trabajan limitando sus capacidades y tienen miedo a cometer errores y generará problemas de estrés y tensión emocional.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide el liderazgo y la gestión docente en la excelencia educativa?

1.2.5 Interrogantes

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo y gestión docente existente en la Unidad Educativa “Santa Rosa” de la ciudad de Ambato?
- ¿Qué tipo de liderazgo y gestión se desarrollan en la Unidad Educativa “Santa Rosa” de la ciudad de Ambato?
- ¿De qué manera se podría divulgar los resultados de la investigación?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Educativo.
- **Área:** Pedagógica.
- **Aspecto:** Liderazgo y Gestión docente, Calidad en educación.
- **Espacial:** Unidad Educativa “Santa Rosa” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
- **Temporal:** Año lectivo 2016-2017.
- **Unidad de observación:** Docentes.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es de **interés** para la comunidad educativa porque busca mejorar el servicio educativo que brinda una institución a través del perfeccionamiento de la labor docente para así alcanzar y superar los estándares educativos sobre calidad educativa planteados por el Ministerio de Educación.

El proyecto de investigación es **importante** porque contribuirá a mejorar la calidad educativa del país y de la Unidad Educativa Santa Rosa en particular, con el propósito de incentivar a los docentes a que sean líderes dentro y fuera de la institución y mejorar la calidad educativa de la institución y de la educación impartida en la misma.

La **factibilidad** de esta investigación se da porque se cuenta con el apoyo pertinente de las autoridades y personal docente de la institución y teniendo fácil acceso a las fuentes de información.

Será de **utilidad** porque nos ayudará a comprender de mejor manera la realidad educativa que tiene la institución educativa y permitirá identificar falencias y aciertos de los docentes en la práctica educativa diaria.

Los **beneficiarios** de esta propuesta de investigación serán los docentes y estudiantes del plantel, ya que se logrará que el ambiente de trabajo de aula sea más eficaz y así alcanzar la excelencia educativa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Determinar el nivel de liderazgo y gestión docente como elemento de la excelencia educativa en la Unidad Educativa Santa Rosa.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de liderazgo y gestión docente en la Unidad Educativa Santa Rosa.
- Caracterizar el tipo de liderazgo y gestión adecuados para alcanzar la excelencia educativa.
- Planear alternativas para divulgar los resultados obtenidos del proceso de investigación científica.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de haber revisado las investigaciones publicadas y repositorios digitales de universidades nacionales y extranjeras buscando aquellas publicaciones que hagan referencia al liderazgo y gestión del profesorado, se ha concluido que existen trabajos parecidos o similares al tema de investigación:

Vaillant, D. (2014) Realiza una investigación como un "Documento encargado para el Informe de Seguimiento de la EPT 2015, la Educación para Todos 2000-2015: logros y desafíos " titulado "Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa". El propósito de esta investigación es examinar de manera global la temática del liderazgo escolar desde la perspectiva de la mejora de la calidad educativa. Esta investigación afirma que:

Los cambios y transformaciones ocurridos desde el año 2000 han tenido amplias consecuencias para los sistemas educativos y plantean enormes retos para la agenda post-2015: uno de esos desafíos es el desarrollo de prácticas de liderazgo escolar que permitan avanzar hacia una educación y aprendizajes de calidad para todos. (p. 22).

El documento mencionado contiene cientos de pautas y guías proporcionadas por la UNESCO sobre cómo mejorar la calidad de un sistema educativo y la calidad docente del mismo, lo que es de vital importancia en esta investigación para conocer qué factores y la manera en que intervienen en la consecución de la calidad educativa, también cabe destacar que este estudio contiene datos de cientos de países a nivel mundial teniendo en cuenta sus características y diferencias.

Penalva, Hernández, & Guerrero. (2013) de la Asociación universitaria de formación del profesorado de España realizan una investigación titulada "La

gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso”. En este estudio se analiza la gestión docente de noveles y expertos y se concluye que:

A partir de los datos extraídos de los informes anteriores, se podría afirmar que, a la hora de planificar, los expertos consideran necesario abarcar ciertos aspectos que los noveles dejan en el olvido, como la elaboración de materiales y recursos, el estudio de casos individuales, seguimiento y evaluación del proceso E-A, resolución de conflictos, planteamiento de contenidos, actividades, metodología y evaluación y atención a la diversidad. (p. 87).

La investigación mencionada fue un quiebre de paradigma al plantear que la experiencia no debe ser sinónimo de calidad o mejora frente a docentes con poca de ella. Para esta investigación existe una pauta estándar para alcanzar la calidad en los docentes, donde cada uno potencia una cierta área que domina mejor, pero la clave estará centrada en la capacidad de aprender e incorporar nuevos elementos en la práctica docente que permita ir respondiendo a la nuevas necesidades y herramientas que desarrolla la sociedad para el aprendizaje.

Chiguano, L. (2013) de la Universidad Central del Ecuador, plantean una tesis titulada “Incidencia de liderazgo docente en la integración educativa en la parroquia de Alóag y propuesta de diseñar un texto de capacitación para directivos educativos”. Este estudio aborda la incidencia de liderazgo docente en la integración educativa de la parroquia de Alóag. Se investiga las causas principales que lo originan. La tesis sostiene que:

Se puede entender que el liderazgo en educación es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo. (p. 123)

La investigación aportó con un elemento transversal del liderazgo y gestión docente al no solo plantearlo como un elemento administrativo que permite la calidad del producto educativo, sino también detalla la importancia de un buen clima dentro de las escuelas y su relación con un buen estado de ánimo y desarrollo emocional de quienes desarrollan estos aspectos en las instituciones.

Agustín, G. (2014) de la Universidad Rafael Landívar, desarrolla un estudio titulado “Liderazgo docente y disciplina en el aula”. Básicamente diagnóstica si

el docente posee habilidades y estrategias para influir sobre la disciplina en el aula. El autor sostiene que:

La falta de liderazgo, evidencia conductas negativas que manifiestan los alumnos en las aulas, entre ellas: comportamientos contradictorios, malas costumbres y hábitos, falta de respeto, incumplimiento de tareas, falta de atención, rebeldía, desinterés, inquietud y distracción; al mismo tiempo el docente reacciona inadecuadamente al perder el control del grupo. (p. 66).

El aporte de esta investigación se centra en la implicación que tiene el desarrollo y mejora de las cualificaciones de un docente para el aprendizaje no solo entendiendo el aprendizaje como obtener excelentes calificaciones académicas sino también como el desarrollo de cualidades personales y valores sociales que permiten la convivencia dentro de una sociedad pluricultural justa. La calidad docente tiene muchas implicancias en el desarrollo de sus estudiantes que aún no se conocen del todo.

López, P. (2010) de la Universidad de São Paulo, realiza una investigación titulada “El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad”. El objetivo es dar a conocer la importancia del liderazgo y su relación con la calidad de la educación, debido a que estas variables influyen en el logro de los objetivos propuestos por la institución. El autor concluye que:

Los resultados indican que en los centros educativos en que se percibe una gestión con un marcado acento en un liderazgo escolar, el compromiso de los directivos para el desarrollo con el establecimiento y el reconocimiento de la labor docente, son valorados por los profesores como positivos en la percepción de la calidad educativa. (p. 791)

El aporte de esta investigación resulta muy importante dentro de la calidad educativa porque plantea que una parte de la calidad educativa de los docentes de una institución depende en cierto modo de la calidad de gestión de los directivos y autoridades de la institución que deben crear un clima de trabajo adecuado para el desarrollo profesional y personal de sus subordinados, así como de su compromiso total frente a los obstáculos que representa sacar adelante un proyecto educativo de calidad.

Garbanzo & Orozco, (2010) de la Universidad de Costa Rica, desarrolla una investigación titulada “Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos”. Los autores replantean las características personales y de liderazgo que requiere una gestión moderna en educación. Los autores afirman que:

La gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales de su ejercicio. También la cultura organizacional con visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación. (p. 27)

Esta investigación nos aporta con las nuevas tendencias que se están desarrollando dentro de la gestión y administración educativa donde estas se centran en el liderazgo, no solo de los docentes o directivos sino de toda la comunidad educativa que debe tener un rol activo y de participación en equipo dentro de la construcción de la escuela.

Por lo tanto, resulta necesario indagar esta problemática, para dar pautas a los docentes, sobre cómo llevar un verdadero liderazgo en su aula de clases, y que el estudiante obtenga una educación de calidad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Los fundamentos filosóficos de este proyecto se basan en el paradigma positivista porque se basa en el pensamiento científico del tratamiento de un problema y busca dar solución a través de datos e información recopilada del lugar de campo.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Se ha tomado en cuenta leyes que rigen en el Ecuador a través de algunos artículos que expone la Ley Orgánica de Educación Intercultural y Código de la Niñez y Adolescencia, se presentan artículos establecidos por la ley que se relacionan con el tema que se está investigando.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

CAPÍTULO CUARTO

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS Y LOS DOCENTES

Art. 11.- Obligaciones. - Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

- b. Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;
- f. Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa;
- p. Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general;

CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA

LIBRO PRIMERO -LOS NIÑOS, NIÑAS, Y ADOLESCENTES COMO SUJETOS DE DERECHOS

TÍTULO III

DERECHOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO

El Art. 38 Del objetivo de los programas de educación. -

- a) La educación básica y media aseguran los conocimientos, valores y actitudes indispensables para desarrollar la personalidad, del niño, niña y adolescente hasta su máximo potencial, en su entorno lúdico y afectivo”.
- b) Promover y practicar la paz, el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales, la no discriminación, la tolerancia, la valoración de las diversidades, la participación, el diálogo, la autonomía y la cooperación.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

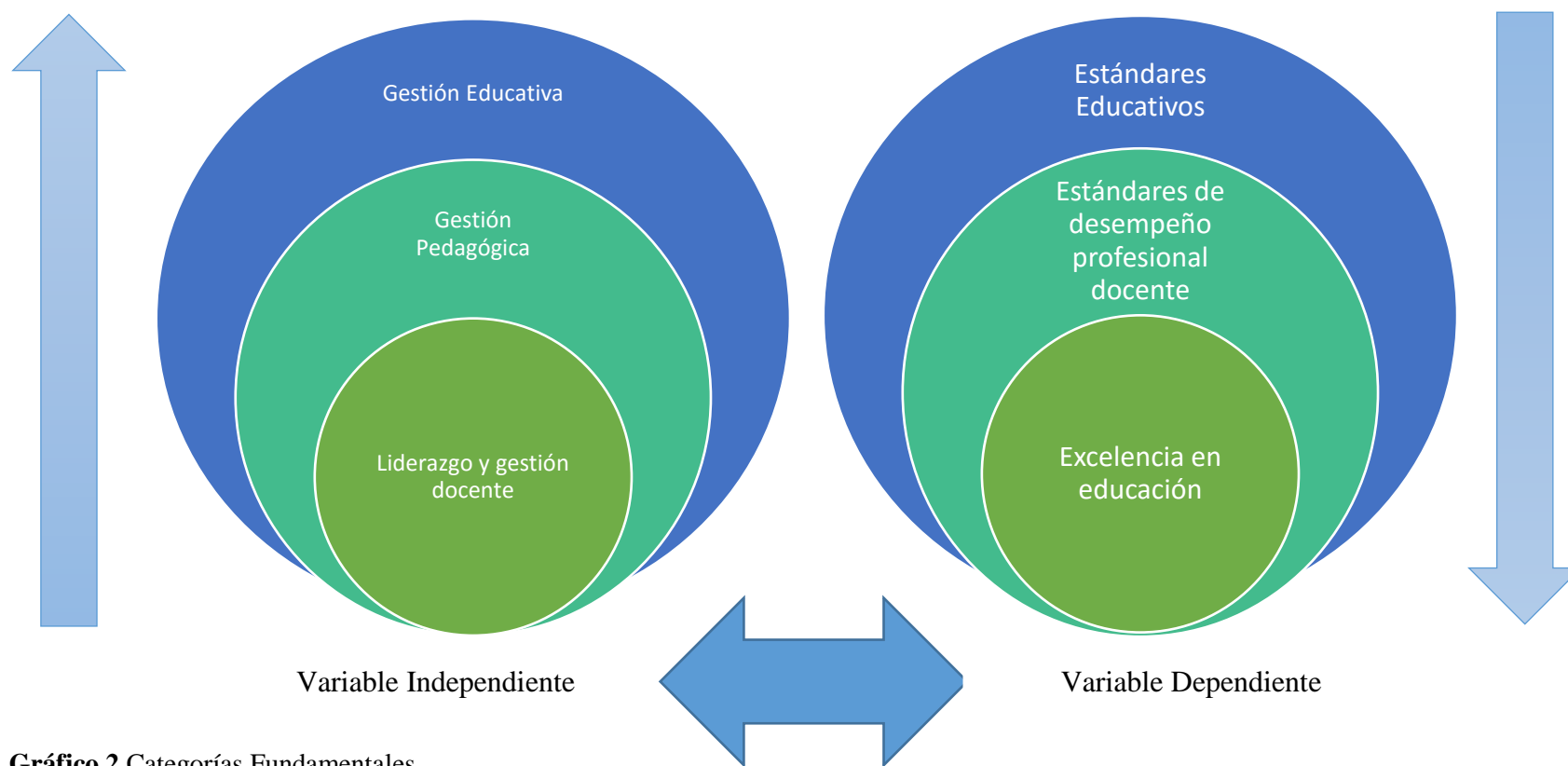


Gráfico 2 Categorías Fundamentales
Elaborado por: Evelin Guamán

Variable Independiente

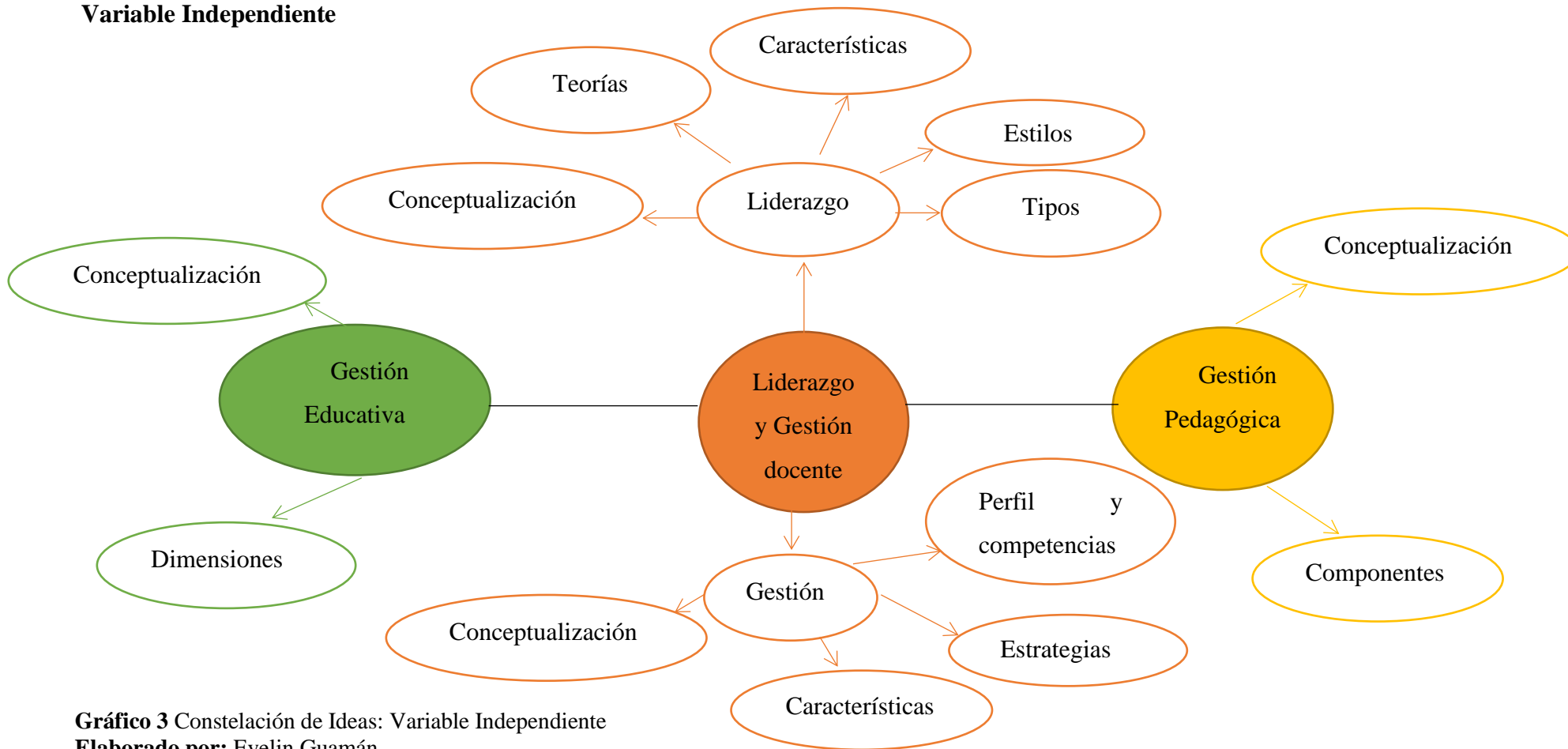


Gráfico 3 Constelación de Ideas: Variable Independiente
Elaborado por: Evelin Guamán

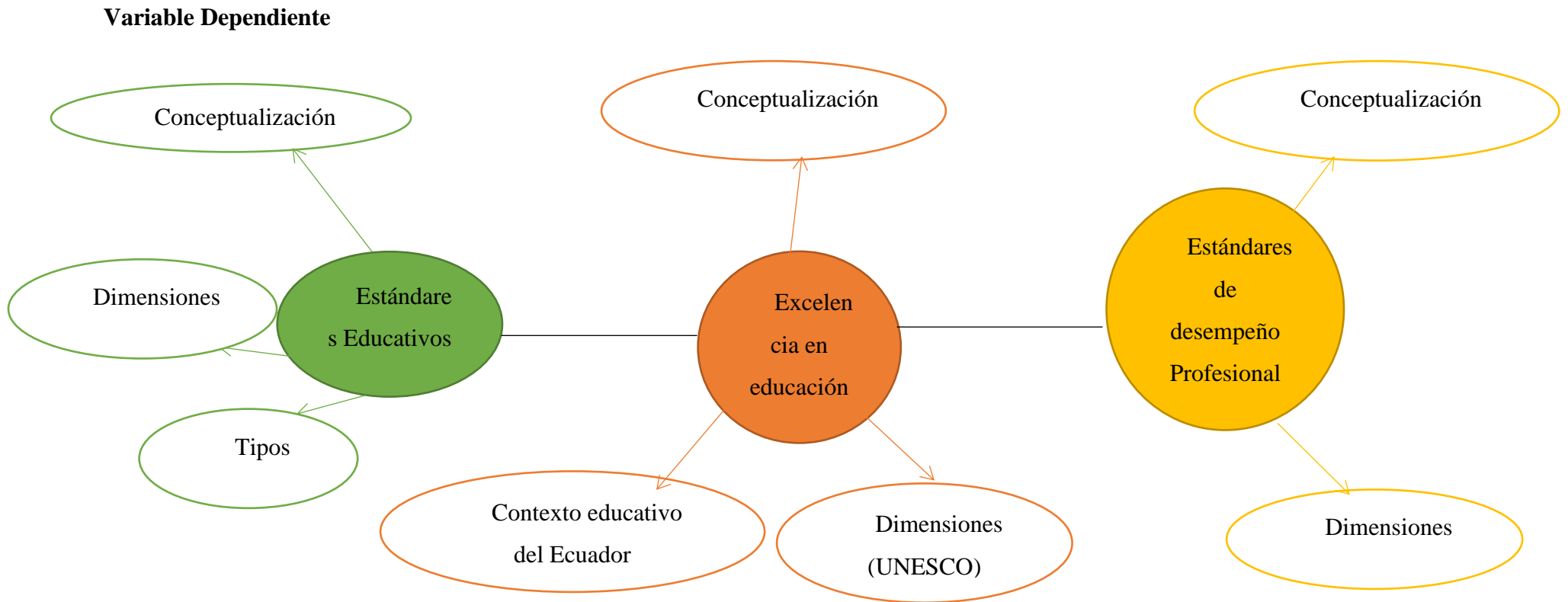


Gráfico 4 Constelación de Ideas: Variable Dependiente
Elaborado por: Evelin Guamán

2.4.1 Desarrollo de la variable independiente: Liderazgo y Gestión Docente

Definición de liderazgo

Poder definir el liderazgo es algo muy complejo porque nos estamos refiriendo a cualidades que debe presentar una persona, pero muchas de estas cualidades las va propiciando el medio en el cual se desarrolla. Es decir, un líder nace porque las cualidades del carácter de la persona son fruto de la combinación del carácter de sus padres, pero también un líder se hace porque el medio en el cual vive determinara la posición que adopte frente a un problema. Por ejemplo, el carisma o la implicación en los problemas de su comunidad, así como las personas que concuerden con el líder dependerá de la construcción y relación social que puedan desarrollar ambas partes.

Para Davis y Lemma (2009) el liderazgo es:

Capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un cargo de autoridad, pues también puede ser informal y manifestarse en diferentes niveles. (p. 12)

Bolívar (2010) lo determina de la siguiente manera:

Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins)

Según Bustamante y Barreat citados en García (2010) el liderazgo se puede definir de la siguiente manera:

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio

pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores. (p. 44)

Pero el liderazgo o la figura de líder no es un concepto nuevo para la sociedad porque la historia de la humanidad ha sido marcada por varios líderes por lo que a continuación se presenta un cuadro de resumen sobre la evolución del liderazgo a través de la humanidad.

Tabla 1 Liderazgo en la Historia

Edad de liderazgo	Característica
Liderazgo de la conquista	Durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
Liderazgo comercial	A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.
Liderazgo de organización	Durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
Liderazgo de innovación	A medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

Liderazgo de la información	A medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.
------------------------------------	---

Fuente: Culligan citado en (Gómez, 2008) Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes

Elaborado por: Evelin Guamán

2.4.1.1 Características del liderazgo

Los líderes que ha tenido el mundo han sido tan diversos como las ideas que puede tener una persona algunos han sido más importantes que otros como el caso de un presidente de un país comparado con el presidente estudiantil, así como positivos y negativos. Pero todos ellos comparten una serie de características en su personalidad que les ayudaron a llegar con sus ideas al resto de personas. Todos los líderes comparten en mayor o menor medida estos rasgos.

Los líderes inherentes de cualquier época o aspecto en el cual se desarrollen comparten características muy similares es por esto que Maxwell (2000) define en su libro las características indispensables que debe tener un líder, entre estas se encuentran: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, positivismo, resolución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad autodisciplina, servicio, aprender y visión.

Todas estas características pueden resumirse en saber empatizar con un problema en específico, saber expresar sus ideas e intentar solucionar dicho problema. Es por esto que un líder también depende de su comunidad y de la ideología que esta tenga porque si un líder es muy extremista para el grupo que

quiere guiar pocos o casi nadie le prestara atención a él, pero por si el contrario este sabe ganarse el aprecio y el respeto de sus liderados es seguro que las personas le prestaran más atención.

2.4.1.2 Teorías de Liderazgo

Desde hace muchos años atrás la ciencia ha tratado de explicar, comprender y tratar de predecir cómo funciona las relaciones de liderazgo con el fin de lograr mejores resultados tanto a niveles organizacionales, empresariales, como el poder detectar líderes que representan un peligro para el resto de la sociedad que llevan al fanatismo y al deterioro de los valores sociales. Estas teorías han ido avanzando a medida que comprendemos la psiquis humana y las relaciones interpersonales.

Cada una de estas teorías tratan de explicar desde su enfoque como se produce esta especie de atracción por así llamarla que tiene la sociedad por ciertas clases de personas o líderes que llegan a causar grandes impactos a nivel social, pero cabe indicar que ninguna de estas logra explicar por completo como se produce esta relación social, pero las teorías más importantes a lo largo de la historia se explican a continuación.

2.4.1.2.1 Teoría de Rasgos

Al inicio el liderazgo simplemente se explica a través de las características de personalidad que compartían en común todos los líderes históricos de los que se tenía conocimiento como la energía, inteligencia, capacidad de planeación entre otras características. Según Lupano y Castro (2006):

Este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992). Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último, la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de

manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Pero esta teoría con el paso del tiempo fue perdiendo importancia porque si bien es cierto que todos los líderes que han existido comparten características de su personalidad los factores pudieran identificar rasgos en el liderazgo como por ejemplo ambición y energía, deseo de dirigir, la honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento del trabajo (Rojas, 2009). La teoría también trato de explicar o determinar las características de un líder que llegara al éxito, así como el que no pudiera alcanzarlo, pero nunca hubo un estudio realmente que demostrara una relación.

El gran número de posibles resultados que se obtenían con cada estudio que se realizaba utilizando esta teoría fue uno de los factores para que se dejara de utilizar al no poder determinar con exactitud o con un rango razonable de error las características de un liderazgo exitoso.

2.4.1.2.2 Teoría Conductual

Al poder definir el liderazgo exitoso con la teoría de los rasgos los investigadores decidieron cambiar el enfoque de la investigación y cambiaron el elemento a analizar el cual ahora sería la conducta. Con este tipo de elemento investigativo se desarrollaron varios estudios, pero el más importante fue el desarrollado por la Universidad Estatal de Ohio.

Este estudio llevado a cabo en 1940 analizo varias conductas presentes en los lideres exitosos, las cuales se fueron delimitando a través de la percepción de los empleados que para el final del estudio se pudo elaborar dos fases: la inicialización de estructura y la consideración. El primer punto hace referencia a la capacidad del líder para organizar y la gerencia de las funciones y relaciones de las personas tanto de poder como laborales envueltas en la organización. Mientras que el segundo punto se centra en el grado de empatía que debe tener el líder con sus subalternos. Un líder que se preocupa por las personas de jerarquía menor consigue un mejor desempeño laboral de estos. (Rojas, 2009)

Pero esta teoría igual que la de rasgos presentaba algunas falencias porque no era aplicable a todos los casos y no se tomó en cuenta factores necesarios que se debían analizar dentro de la problemática del liderazgo como la situación como lo define Lupano y Castro (2006) “La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una gran falencia de este enfoque. Tendió a centrarse excesivamente en conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos”. (p. 110)

Pero algunos autores sostienen que esta teoría no es del todo incorrecta porque en ciertos casos el cumplimiento de los dos requerimientos en alto nivel si predicen un buen liderazgo a través de factores esenciales del mismo como lo son la planificación y la interacción que tiene con sus subalternos que genera un clima de trabajo agradable y propicio para el éxito.

2.4.1.2.3 Teoría Situacional

Esta teoría se presenta contraria a las dos teorías revisadas anteriormente porque esta centra la atención no en líder sino en el contexto en el cual se desarrolla su liderazgo es por esta razón que también se toma en cuenta los seguidores como factor para alcanzar el éxito a través de un estilo de liderazgo como lo define Rojas (2009) “El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que según Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores”.

Para los creadores de esta teoría no existe un formato de liderazgo único que lleve al éxito, más bien cualquier tipo de liderazgo puede llevar al éxito o al fracaso todo dependerá del contexto en cual se desarrolle. “Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas”. (Lupano y Castro 2006, p. 110) El hecho de tener en cuenta a los seguidores como un factor del liderazgo es por el compromiso o la aceptación que ellos le

brindan al líder en el seguimiento de sus demandas que serán aceptadas o rechazadas en mayor o menor grado por cada individuo, sin importar la planificación del líder el éxito ocurre en la transición de objetivos (Rojas 2009).

El líder debe identificar a sus seguidores y según su nivel de compromiso y habilidad determinar su grado de inferencia en su trabajo así como el nivel de cumplimiento de metas que si se encuentra con seguidores con una gran habilidad pero poco entusiasmo por la acción deberá ejercer un fuerte control sobre el cumplimiento de las tareas, pero por el contrario si se encuentra con un grupo altamente calificado con automotivación su control debería ser poco visible para evitar dañar la calidad del trabajo.

Esta teoría presenta problemas porque solo presenta generalidades sobre el liderazgo, pero no da una idea clara sobre lo que se tiene que hacer o los pasos a seguir para ser un líder exitoso y por esta misma razón no pueden ser evaluadas para comprobar la teoría con los resultados reales que se producen en la vida diaria.

2.4.1.3 Estilos de Liderazgo

2.4.1.3.1 Transaccional

Este tipo de teoría resulta de un nuevo enfoque de combinación de elementos ya conocidos para el estudio del liderazgo. La teoría transaccional propone los modelos donde el líder utiliza el poder a través de la recompensa y el castigo por el rendimiento de un miembro del equipo se centra en el cumplimiento de los objetivos propuestos (Arévalo, Tikhomirova, Trejo y García, 2015, p. 25).

El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas. (Contreras y Barbosa, 2013, p. 159)

Este estilo de liderazgo solo se centra en la consecución de objetivos y metas, pero nunca cambia la opinión o la motivación de un miembro del grupo lo que en la actualidad consiste en un error porque muchas veces un líder debe causar un

gran impacto en el grupo para que entre todos se desarrolle el cumplimiento de metas para evitar aislar o eliminar a una de las personas del grupo por falta de cumplimiento de objetivos debido a una falta de motivación. Lo que en educación es de gran importancia porque no se puede educar sin motivar ni cambiar la forma del pensar de un estudiante, por parte del docente quien hace el papel de líder.

2.4.1.3.2 Transformacional

EL liderazgo transformacional está enfocado en el líder no como un jefe más bien es un motivador que promueve el cambio y la motivación al trabajo en equipo generando un clima de trabajo fundamentado en valores de todos y no solo del líder como en el transaccional. El acercamiento personal que existe entre líder y liderado es de gran importancia porque motiva al subalterno a trabajar más duro al sentir confianza en su líder y en su trabajo.

Los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar (Burns, 1978), los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), estos últimos, más acordes con la visión tradicional del cambio. Cabe aclarar que los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho, pueden presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico. (Contreras y Barbosa, 2013, p. 159)

La combinación de estos estilos de liderazgo brinda una mejor opción en el liderazgo porque ambos aportan un enfoque distinto del liderazgo que no se contraponen más bien estos se complementan porque la aplicación del uno necesariamente implica la aplicación del otro, aunque en menor medida, la equilibrada relación entre estos dos dará mejores resultados en el liderazgo, pero no garantizan el éxito.

2.4.1.4 Tipos de liderazgo

2.4.1.4.1 Liderazgo Autocrático

Este liderazgo es el más común porque el líder se presenta más como una forma de autoridad todo poderosa a la cual se le debe obediencia ciega, el éxito de sus

objetivos depende en gran medida de la planificación elaborada, pero el resto de personas quedan excluidas y por lo general para este tipo de líderes son vistas como cosas que solo le son útiles en medida que les ayuden a conseguir sus objetivos.

En este tipo de liderazgo se supervisa de manera completa y estricta el cumplimiento de las actividades y metas impuestas a los empleados que ya se hayan establecido con anterioridad. Este tipo de liderazgo se suele presentar en organizaciones donde los empleados no tienen iniciativa propia para realizar las actividades diarias correspondientes que son repetitivas o cuando la organización no da resultados buenos. Este liderazgo presiona a las personas por lo que la productividad y el desarrollo personal es menor, aunque este liderazgo es positivo a corto plazo es perjudicial a largo plazo porque limita y tensiona al personal (Moncada, 2015, p. 10-14).

2.4.1.4.2 Liderazgo Burocrático

Este tipo de liderazgo es característico de las organizaciones contemporáneas donde una persona asume el poder de la organización, pero siempre tiene en cuenta la opinión de sus empleados. A su vez este líder consigue supuesto a través del desempeño y sus capacidades, por lo que las personas tienen más confianza en líder al considerarlo capaz para desarrollar su trabajo. Y siempre deberá rendir informes del avance de su trabajo.

Este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a esta y no a arbitrio del gobernante. (Gómez, 2008, p. 70)

2.4.1.4.3 Liderazgo Carismático

Este tipo de liderazgo se enfoca en conseguir y mantener su poder con cualidades que agrada a las personas, es decir, que mediante la empatía y el sentido del humor hace su labor. Aun cuando esta característica debe estar presente en todos

los tipos de liderazgo en esta clase de liderazgo se demuestra con mayor nivel, provocando que las personas se sientan más relajadas en su labor o que creen un vínculo emocional con el líder o con la idea que representa. Pero en algunos casos esto puede ser peligroso porque esta clase de liderazgo manipula a las personas para esconder la incapacidad del cumplimiento de los objetivos

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático. (Redondo, Tejado, & Rodríguez, 2012)

Kolakowski afirma que este tipo de liderazgo casi siempre es muy difícil de encontrar y que en muchas ocasiones el carisma puede terminar siendo una desventaja que puede llevar al fanatismo o en sentimientos de odio por parte de sus seguidores al menos en el ámbito político. Para el autor este tipo de liderazgo solo adquiere importancia en el ámbito educativo donde el docente no solo debe formar a los estudiantes, sino que este debe ser un guía y modelo para los mismos.

La persona de un profesor no es importante en la enseñanza si esta consiste simplemente en informarnos, por ejemplo, de hechos históricos o en transmitirnos ciertos conocimientos científicos, dicha persona es entonces neutral. Sin embargo, la persona de un maestro puede ser algo esencial en lo que nos enseña si, a través de esta enseñanza, nos quiere, por ejemplo, valores y el respeto entre todos, si quiere sembrar amistad y amor en nosotros, y que podamos renunciar a la envidia y al odio. Llegamos a tener confianza en tales maestros si de verdad son capaces de enseñarnos y enriquecernos espiritualmente (Kolakowski, 2008, p. 40).

2.4.1.4.4 Liderazgo Participativo

Este tipo de liderazgo se caracteriza porque delega las funciones del líder, así como la direccionalidad que este tome, cuando el líder encuentra en su grupo

personas más capacitadas en áreas que él no domine, como lo hace un presidente con sus ministros. Pero este nunca llega a delegar el poder el cual el siempre mantiene y puede modificar o rechazar decisiones del resto del grupo si considera que no son las más apropiadas.

“Es un estilo de liderazgo en el que el líder involucra a uno o más empleados para determinar qué hacer y cómo hacerlo. El líder mantiene la autoridad en la toma final de decisiones” (Akio, s.f. p. 35). Los miembros del equipo sienten control y participación sobre la toma de decisiones de su trabajo y los motiva a trabajar más duro, también se suelen dar algunas recompensas por alcanzar metas dadas a los empleados. Este tipo de liderazgo es viable y de gran efectividad cuando prevalece la calidad de un producto o servicio por encima del tiempo empleado en su elaboración (Redondo, Tejado, & Rodríguez, 2012, p. 30)

2.4.1.4.5 Liderazgo Laissez faire

Este tipo de liderazgo es muy difícil de encontrar por su complejidad de elementos necesarios, requiere un alto compromiso por parte de los empleados o los miembros del grupo porque no tendrán control alguno ni objetivos claros por parte de quien maneje el grupo. Por lo que es muy fácil que este tipo de liderazgo con lleve al fracaso o algún tipo de anarquía si no se cuenta con el grupo adecuado que debe ser muy profesional y experto en sus funciones para que sean ellos mismos quienes tomen la iniciativa y la auto determinación de objetivos.

Laissez faire es una expresión del idioma francés que significa “déjalo ser” es un tipo de liderazgo que se utiliza con miembros de trabajo que tienen una gran experiencia en su labor y que dependen de la creatividad de los mismos, pero esto no implica que no haya un monitoreo o control alguno (Redondo, Tejado, & Rodríguez, 2012, p. 30).

Este tipo de liderazgo concede gran libertad de trabajo a los subordinados por parte del líder, donde no existe un objetivo claro para nadie por lo que se

desarrollan las actividades a libre voluntad, en la cual solo se proporcionan materiales de ser el caso necesario. En este tipo de liderazgo el líder cede por completo la autoridad al grupo, pero no el control del mismo por lo que no es el responsable directo del fracaso del grupo (Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz, 2014, p. 69).

2.4.1.4.6 Liderazgo natural

Este tipo de liderazgo no responde a una formalidad de consecución de objetivos en un lapso de tiempo con ciertos recursos destinados como lo es una organización empresarial, este tipo de liderazgo se presenta de forma más orgánica en la vida diaria de las personas, donde la figura del líder no está reconocida como tal ni tampoco tiene funciones o un periodo fijo al mando estas se van dando según el curso de las acciones y las interacciones de las personas. Como lo define Redondo, Tejado y Rodríguez (2012) este liderazgo también llamado servil porque se basa en la democracia y se mantiene la creencia ideológica y los valores del grupo, pero pierde influencia cuando compite con otras formas de liderazgo mejor definidas (p. 31).

También cabe resaltar que este tipo de liderazgo es la combinación de las características personales de la figura de un líder con la experiencia que este posea, por eso es difícil determinar los resultados a los que llegue o el cumplimiento de las metas propuestas porque no responde a una teoría de liderazgo consistente.

2.4.1.4.7 Liderazgo orientado a la tarea

Este tipo de liderazgo no toma en cuenta el bienestar y la opinión de su grupo de trabajo, así como la imagen que ellos proyectan. Este tipo de liderazgo se basa en el cumplimiento de las metas a cualquier modo como lo explica Redondo, Tejado y Rodríguez (2012) “Los líderes altamente orientados a la tarea, se

focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos”. (p. 31)

2.4.1.5 Liderazgo en la docencia

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo mayor que siempre varios actores educativos, puesto que la enseñanza es una acción donde las personas aprenden unas de otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve. Para lograr ese éxito en el liderazgo docente varios autores plantean algunas responsabilidades que debe tener el docente entre ellas las siguientes:

Tabla 2 Características del líder docente

Área	Liderazgo
Cultura	Los actores involucrados en la actividad escolar comparten creencias, sentido de comunidad y cooperación
Orden	Están establecidos los procedimientos y rutinas de operación (estandarizados).
Currículo, enseñanza, Evaluación	Esta directamente involucrado con el diseño e implementación del currículo, enseñanza y prácticas de evaluación
Enfoque	Establece objetivos claros y mantiene esos objetivos como prioritarios para la práctica educativa
Conocimiento del currículo y enseñanza de evaluación	Tiene conocimiento acerca del currículum impartido, de los tipos de enseñanza y de los sistemas de evaluación que se implementan.
Visibilidad	Tiene un contacto cualitativo e interacciona con los profesores y estudiantes
Estimulo en lo cotidiano (Recompensa)	Reconoce y premia los logros personales
Comunicación	Establece fuertes líneas y canales de comunicación con la comunidad educativa
Relaciones con el entorno (Outreach)	Representa al colegio ante los públicos relacionados con el mismo (stakeholders)

Incorpora / Participa (Input)	Involucra profesores en el diseño, implementación de importantes decisiones y políticas a poner en práctica en el colegio.
Afirmación	Reconoce y celebra los logros del colegio, así como reconoce fracasos.
Relaciones	Demuestra preocupación por aspectos personales de la comunidad educativa
Agente de cambio	Tiene la voluntad de y desafía activamente el statu quo.
Optimizador	Inspira y lidera nuevas y desafiantes innovaciones.
Monitores/evaluadores	Monitorea la efectividad de las prácticas del colegio y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.
Ideales/ creencias	Comunica y opera desde fuertes ideales y creencias sobre escolaridad
Flexibilidad	Adapta su comportamiento de liderazgo a las necesidades de una situación actual y está tranquilo con el disentir
Conciencia de situación	Esta consiente de los detalles y el trasfondo en la gestión del colegio y usa esta información para gestionar ante situaciones o problemas potenciales.
Estimulación intelectual	Asegura que los facultativos y el personal están al tanto y actualizados de las teorías y prácticas que le corresponde a cada cual.

Fuente: liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa

Elaborado por: Martínez, A. y Ibarrola Sara (2005)

Haremos una distinción inicial entre gestión y liderazgo, mientras la gestión se encarga de los trámites y papeleos de una organización administrativa, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización a una mejor situación. Las escuelas actuales deben ser flexibles e integradoras no pueden sus directivos y profesores sólo administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo asociada a los requerimientos de su entorno. El desarrollo del liderazgo será clave en esta relación con el entorno (Uribe, 2005, p. 3)

Tabla 3 Gestión y Liderazgo

Gestión (se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo (se ocupa de los cambios)
--	--

A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos.	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación de personal.	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación
Aseguramiento del Plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Fuente: El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior

Elaborado por: Uribe Mario (2005)

En estudios recientes se ha demostrado la importancia de un buen liderazgo y gestión educativa dentro de la escuela, las cuales evidencian profundo cambio con resultados notables. Un punto clave de la gestión es la facultad de posibilitar a otros actores que no sean del ámbito administrativo a tomar decisiones e implicarse en la mejora y manejo de la institución, en este caso los dichos actores serían los docentes. Una correcta gestión trata de convertir a los espectadores en actores activos y dinámicos del cambio de la realidad institucional, el lograr esta meta propone un cambio estructural en la organización educativa que siempre ha sido tradicional jerárquica (Uribe, 2005, pp. 3-7).

2.4.2 Gestión Pedagógica

Es la dimensión que más destaca dentro de una institución educativa no porque sea más importante que las demás, sino porque el correcto funcionamiento de esta demuestra una correcta articulación de las otras dimensiones esta dimensión responde a la pregunta más importante ¿cómo es el proceso educativo en la institución?

Las instituciones educativas deben trabajar en base a normas establecidas por el modelo central sobre el modelo pedagógico y deben adaptar el mismo para responder de manera eficaz al contexto en cual se desarrolla su institución

(Nieves, 2015, p. 33). Según la UNESCO (2011) Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente. (p. 36)

Los indicadores planteados por Vázquez, (2010) para la dimensión pedagógica son los siguientes:

Tabla 4 Factores de la dimensión pedagógica

Estándares	Definición
Fomento al perfeccionamiento pedagógico	Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza
Planeación pedagógica compartida	Representa una de las tareas más importantes del profesor en ellas se expresan los objetivos de aprendizaje, las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Los profesores revisan constantemente, ante sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común que indica la disponibilidad para intercambiar observaciones y comentarios respecto de su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos
Centralidad del aprendizaje	Para la escuela, el aprendizaje es el motivo central de su origen, pues se considera que se alcanza, los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, serán individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y practicarán una convivencia social más equitativa
Compromiso de aprender	La escuela motiva a los alumnos a trazar su propia ruta de aprendizaje, y los maestros les muestran las posibilidades y las metas. La escuela dispone de medios para que los docentes desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos con su propio aprendizaje, desarrollando habilidades de disciplina y autocontrol.
Equidad en las oportunidades de aprendizaje	En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de

	aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico y expectativas futuras. La escuela no distingue entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales.
--	---

Fuente: Modelo de gestión educativa estratégica (p. 71)

Elaborado por: Vázquez Angelina (2010)

2.4.3 Gestión Educativa

2.4.3.1 Gestión

La gestión puede ser considerado como la acción de orientar, prever, visualizar y utilizar los recursos y actividades con el fin de alcanzar una meta u objetivo deseado para mejorar la realidad institucional en un tiempo determinado asegurando que tanto recursos, tiempo y talento humano utilizado sea el más óptimo y capaz para realizar dicha actividad.

Huerco, J. (s.f.) define a la gestión como: la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Aunque resulte paradójico, los directivos no desarrollan trabajo en el sentido ordinario de la palabra; lo que hacen es realizar para la organización cinco funciones y, al hacerlo, representan tres importantes papeles y aplican otras tantas capacidades primordiales. Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales sino por los resultados que alcancen. No tienen que ceñirse a planteamientos teóricos, sino que tienen que tener la habilidad de saber escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación real determinada.

2.4.3.2 Gestión Educativa

La gestión escolar es un proceso que busca mejorar el funcionamiento y productividad de la institución escolar, mediante una autonomía, pero que pueda buscar y brindar apoyo a otras instituciones para dentro del contexto en cual se desarrolla lograr un éxito acorde a su realidad. Este concepto puede ser muy similar o cercano al de administración o gestión de cualquier empresa, pero una institución educativa también debe tener en cuenta el factor humano que está impreso en todos sus procesos, por esta razón no solo basta tener una gestión orientada a la maximización de recursos olvidando el factor humano.

Por esta razón Botero (2009) aclara el objeto de la investigación educativa definiéndola así:

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. (p. 2)

Las escuelas tanto fiscales como privadas deben prioridades diferentes a las del resto de organizaciones, por lo general y por sentido común cualquier organización o empresa buscara como principal objetivo el generar recursos económicos que les permita mantenerse en el mercado, ser mejor que la competencia y crecer a nivel internacional. En una institución escolar este objetivo debe cambiar al trabajar con elemento humano y al ser su principio de existencia al ayudar a mejorar la sociedad a través del conocimiento, su objetivo debe perseguir un fin más altruista que ayude a la mejorar la sociedad, aunque en esto objetivo no le permita generar grandes réditos económicos.

La gestión educativa aparece aquí para brindar ese enlace entre la administración de una empresa con el manejo escolar en cual entran factores como el currículo, igualdad social y demás elementos centrales de la educación formal, su trabajo se centra en lograr las funciones dichas alcancen el éxito sin tener que prescindir una de la otra el manejo e interacción tanto de recursos como el factor humano determina su éxito y nivel.

2.4.3.3 Modelos de gestión

El termino gestión dentro del campo gerencial de una empresa es un término relativamente nuevo pero que ha progresado de manera exponencial a lo largo de la historia todos estos modelos responden a una visión de cómo se debe

gerencia la empresa y presentan características únicas pero que comparten un objetivo en común que es alcanzar el éxito. Como modelos más representativos podemos anotar los siguientes:

2.4.3.3.1 Normativo

Este modelo educativo se ejecutó en los años 50 y 60 donde recién la planificación empezó a tener un componente articulado de un mediano y largo plazo este modelo ha sido el que mayor influencia ha tenido en la gestión empresarial, donde su principal enfoque está en el crecimiento cuantitativo, pero no se tenía en cuenta el enfoque humano.

La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, las reformas educativas de este período se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo. (Cassasus, 1998, p. 7)

Este modelo de gestión estaba acorde a la sociedad de su contexto donde la burocracia y la visión tradicionalista jerárquica eran los pilares de cualquier empresa o institución. Es necesario resaltar que este modelo de gestión no está del equivocado porque tuvo un éxito innegable en educación en cuanto al crecimiento de su expansión, el cual le permitió eliminar las desigualdades sociales que causaba el hecho que solo los sectores sociales de poder económico tengan acceso a la educación.

La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. En esta perspectiva el futuro es único y cierto. La planificación entonces, consiste en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro. Es preciso notar que, en este enfoque, la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. En este modelo, las personas y sus interacciones están ausentes, constituyéndose, en consecuencia, un modelo de un alto nivel de generalización y abstracción. (UNESCO oficina regional de educación para América latina y el Caribe, 1994, p. 8)

Este tipo de gestión es la base en la cual se centran todo tipo de empresas para su dirección incluso las actuales porque tiene en cuenta los objetivos propuestos y los medios disponibles para alcanzarlos y permitía trabajar en base a un futuro

deseado. Aunque se ha mal entendido su enfoque de trabajo el aporte al crecimiento del sistema educativo que genero esta visión es innegable.

2.4.3.3.2 Prospectivo

“En los 70 se desarrolla una visión que se fundamenta en la construcción de escenarios para llegar al futuro, de esta manera, el futuro es previsible y múltiple”. (Vázquez, 2010, p. 36) Una visión que a diferencia del normativo donde el futuro es único y predecible este plantea un futuro desconocido el cual se afecta no solo por el pasado sino por condiciones del contexto del presente por lo que el futuro es una construcción de múltiples escenarios que pueden ser delimitados con la planificación.

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla entonces una planificación con criterio prospectivo, donde la figura predominante es Michel Godet (1989), quien formaliza el método de los escenarios (Cassasus, 2005, p. 10)

En este modelo aún se mantiene el aspecto financiero como el principal recurso a cuidar, pero el planteamiento de múltiples escenarios permite que las instituciones estrategias que toman en cuenta las instituciones en conjunto que desemboco en realización de estudios comparativos y de desarrollo regional para tratar de encontrar soluciones alternativas a los posibles problemas que pueda traer alguno de los posibles escenarios futuros.

2.4.3.3.3 Estratégico

Este modelo aun incorpora muchos rasgos del modelo normativo teniendo como centro los recursos económicos y el cumplimiento de las normas para llegar a los objetivos. Pero en este modelo se empieza a tomar en cuenta los elementos del entorno con los cuales interactúa la organización y que podrían afectar el futuro deseado que esperan que llegue. Por esta razón se empieza a optimizar los recursos que posee la organización.

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es preciso contar con un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar: es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. Esta idea tiene tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos —humanos, técnicos, materiales y financieros— que posee una organización (Ansoff, 1965). (Cassasus, 1998, p. 11)

Con este modelo se realiza un gran avance en cuanto planificación institucional porque se empiezan a tomar y realizar instrumentos de autoevaluación como lo es el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) lo que permite conocer la realidad y capacidad de la organización pero a pesar de esto aún no se toma en cuenta el talento humano como un factor organizacional y se ve a los pares como competencia con los cuales se podrá realizar alianzas solo cuando convenga y se obtenga algún beneficio directo, promoviendo la competitividad y el individualismo entre instituciones.

2.4.3.3.4 Estratégico Situacional

Con el inicio del modelo estratégico situacional es cuando verdaderamente las instrucciones educativas empiezan a incorporar elementos de la gestión a su administración. “Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional”. (Representación de la UNESCO en Perú, 2011, p 23) Este modelo reconoce a elementos no materiales dentro de su planificación como lo son la sociedad, el gobierno y su entorno por lo que debe hacer un quiebre de una planificación única y repetible en cualquier contexto y se empieza a realizar la planificación según características tanto institucionales como las de su medio.

Para Matus, una situación es donde está situado algo. Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación forman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación con relación al actor y a la acción de éste. Por eso, una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación. Esto hace que en una realidad se planteen muchas viabilidades. Por ello, en el período inicial de los noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos. (Cassasus, 2005, p. 12)

Este modelo de gestión permitió la transición de un organismo centralizado planificador único a múltiples entidades que planificaban en conjunto los objetivos deseados pero cada uno teniendo en cuenta su entorno y recursos a disposición con los cuales contaba para alcanzar dicho objetivo, este proceso fue un gran salto a nivel administrativo de la educación porque permitió la descentralización del poder y la eliminación de complicados y largos tiempo de espera en trámites burocráticos, así como una planificación más asertiva.

2.4.3.3.5 Calidad Total

Este modelo nace en los años 90 fruto de los excelentes resultados que había conseguido el modelo estratégico situacional como principales características de este modelo podemos anotar que se basa en identificaciones de necesidades y creación de procesos de control y generación de calidad interna de la empresa.

La calidad total se puede definir como una filosofía de administración que incorpora un conjunto de métodos y herramientas que permite mejorar los procesos de administración a través de la identificación, resolución de problemas y el cambio en la cultura institucional (Villafaña, 2010). Para Murgia (2001) esta “Es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general”.

Gracias a los propios autores que integraron el concepto de calidad y administración empresarial, con este modelo recién se integró de forma real el concepto de gestión a la administración escolar en Estados Unidos y años más tarde pasó al resto del mundo.

Al introducirse el tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: de un lado, se reconoce la existencia de un “usuario”, más allá de las necesidades del aparato del Estado, y, de otro lado, se generaliza la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los —diversos— usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo con sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión, aparece entonces la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan verlo y emitir juicios acerca de la calidad. (Cassasus, 2005, p. 13)

Con el hecho de reconocer un usuario también se reconoce que debe haber un producto o servicio que se oferta al mismo y comenzó la preocupación sobre cuál era la calidad de dicho producto entregado, como mejorar su calidad y de que depende su calidad. Esto permitió un gran avance dentro de la educación al comenzar a reconocer factores educativos que van más allá de los actores directos, es decir, docente y alumnos. Este modelo de gestión permitió reducir en una parte la burocracia innecesaria en los procesos para evitar los desperdicios o demoras en el sistema educativo.

2.4.3.3.6 Reingeniería

Este modelo surge después del modelo de calidad total planteando algunas contradicciones a este modelo en cuanto este modelo no escatima en recursos ni en procesos para volver a rehacer la organización y administración de la organización. Plantea que resultados extraordinarios requieren cambios y medidas extraordinarias no basta con soluciones temporales o de medias tintas si se quiere lograr un verdadero y duradero cambio en los procesos institucionales.

Este modelo considera el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global; implica optimizar los procesos existentes; es una re-conceptualización fundacional y rediseño radical, con el propósito de lograr mejoras educativas; es un cambio radical ya que, debido a las características del contexto, se requiere reconsiderar cómo está concebido el proceso la acción humana es percibida básicamente como un cuestionamiento racional que conduce a la práctica. (Vázquez, 2010, p. 38)

La gestión a través del modelo de la reingeniería es un proceso complejo porque pretende partir a nueva cuenta, cambiando de forma radical lo que ya estaba establecido y esto genera problemas para la propia gestión porque debe empezar desde cero todos sus procesos. Este modelo de gestión se plantea dos preguntas iniciales en su proceso de trabajo las cuales son ¿Cómo se realizan los procesos? Y la más importante ¿Cómo deberían ser estos procesos? (Escalera, Masa y García, 2008, p. 6). Dentro de los modelos de gestión se considera los procesos requieren solo ajustes frente al contexto mientras que el modelo de reingeniería plantea el replanteamiento del proceso de manera radical. Este modelo

representa una actitud que debe ser crítica de procesos y de la propia gestión ejecutada (Cassasus, 2005, p. 108).

2.4.3.3.7 Comunicacional

Todos los procesos que se han analizado hasta el momento plantean que cambio deben realizarse para conseguir los objetivos, pero no dan una idea clara de cómo llevar a cabo esos cambios. El modelo comunicacional surge como respuesta a dicha duda, este modelo busca responder no solo a una gestión solvente de una organización también busca resolver como se dan e interactúan los procesos y elementos necesarios para llevar a cabo el cambio organizacional. Una empresa u organización no solo se refiere a la parte cuantitativa, también debe tenerse en cuenta los procesos cualitativos como los procesos del lenguaje y sus redes comunicacionales. Porque los procesos u objetivos planteados también dependerán del nivel de comunicación que exista en la empresa sobre los problemas u acciones desarrolladas en la misma (Cassasus, 2005, p. 108). El coordinador o líder es el responsable sobre el clima y el fomento de estas relaciones comunicacionales donde la gestión es un proceso de compromiso entre todos los actores involucrados de la organización (Vázquez, 2010, p. 38).

2.4.3.4 Dimensiones de la gestión educativa

El proceso de gestionar y administrar una institución es un proceso complejo y más si se trata de una institución educativa donde convergen varios elementos de difícil tratamiento como el desarrollo del factor humano y la administración y ahorro de recursos económicos. Para solventar estos problemas aparecen las dimensiones de la gestión donde se divide en varios aspectos la gestión general para poder trabajarla de mejor manera y en partes menos extensas y por ende más fácil de solventar.

La UNESCO define estas dimensiones como “herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y el funcionamiento cotidiano de la institución educativa” (p. 32). Estas herramientas son agrupadas en razón de su existencia o de su procedencia pero que en general todos se relación con los aspectos y procesos necesarios para la gestión de la institución.

2.4.3.4.1 Institucional

En esta división de la gestión educativa se centrará en la organización y relaciones que existen entre los miembros de la institución educativa. Esta dimensión evalúa los organigramas, división de tareas y tiempo y demás aspectos referidos a la organización institucional formal, así como las relaciones que se dan entre estos miembros que es una organización informal como su forma de relacionarse sus prácticas y demás (UNESCO, 2011, p. 36).

Para Rodríguez (2005) La escuela, como institución social, se mueve dentro de unas coordenadas marcadas por la política educativa desde donde se elaboran unas normativas que acomodan, en última instancia, las prácticas escolares a las exigencias del escenario político y económico, sirviéndose de la mediación administrativa para su efectivo cumplimiento. Ignorar el componente ideológico y político de la organización supone estar contribuyendo a perpetuar y legitimar un determinado orden social que introduce grandes incoherencias cuando se materializa en la organización, por otro lado, difícilmente visibles desde un simple análisis de su dimensión institucional. (p. 4)

La dimensión institucional busca mediar y vigilar un correcto funcionamiento entre las relaciones organizativas con las del proceso social que implican las mismas. Estas estructuras deben estar basadas en fundamentos y artículos legales y socialmente aceptados para su validez. Aquí es importante la promoción y fomento de las capacidades de trabajo tanto grupales como individuales para que la institución se configure de una manera autónoma a una solo persona.

Vázquez, (2010) plantea algunos factores a tomar en cuenta si se quiere evaluar de forma correcta y acertada el manejo de la gestión en cuanto se refiere a la dimensión institucional que a continuación se detallan en un cuadro de resumen

Tabla 5 Factores de la dimensión institucional

Estándares	Definición
Liderazgo efectivo	El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre los integrantes de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planteados en tiempo y forma. Realiza proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas.
Clima de confianza	Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.
Compromiso de enseñar	La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El compromiso y la responsabilidad pueden expresarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.
Decisiones compartidas	El centro educativo como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada quien y además se establecen los mecanismos para que esto suceda.
Planeación institucional	Aunque la planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en la organización de las escuelas, de cualquier forma se enfatiza la necesidad de que el centro educativo cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo.

Autoevaluación	Representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con la misión que le corresponde como parte del sistema educativo. También tiene la finalidad de cotejarse con los estándares. Este proceso es importante en vista de que permite, a todos los actores de la comunidad escolar, observar con transparencia los resultados y los avances relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos.
Comunicación del desempeño	Al comunicar el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento sincero acerca de la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente del nivel de aprendizaje. El director de la escuela es el primer promotor de la rendición de cuentas de la escuela. Él promueve e implementa los mecanismos adecuados para llevarla a cabo.
Redes escolares	Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas. No representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden al estar insertas en un contexto de interacción constante.
Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar	Constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo esperando reflexiones generadas por acuerdos y desacuerdos entre los maestros. Lo que conlleva a implementar modelos eficaces de enseñanza.

Fuente: Modelo de gestión educativa estratégica (pp. 73-74)

Elaborado por: Vázquez Angelina (2010)

2.4.3.4.2 Administrativa

La dimensión administrativa es el manejo, distribución y disposición de los recursos materiales, económicos de logística, así como de talento humano en relación a los actores educativos de la institución en relación a las normas legales planteadas por el gobierno (UNESCO, 2011, p. 36). El papel esencial de la dimensión administrativa es la facilitar a través de la planificación logística de

sus recursos la razón de ser de la institución educativa en cumplimiento con lo expresado en su misión y visión institucional (Consejo Asesor Vicerrectoría de Administración, 2014).

La dimensión administrativa tiene como principal función el manejo de los recursos de la institución la organización de los mismos evitando que por preservarlos sea afectada la calidad educativa o las relaciones de buen clima laboral en la institución. Es necesario recalcar que la parte administrativa de una institución educativa no debe ser un agente que detenga el crecimiento de sus trabajadores o estar en constante lucha con las otras dimensiones, más bien esta debe convertirse en el apoyo legal y operacional que las otras dimensiones tienen para apoyarse en búsqueda de la calidad educativa.

De la misma manera Vázquez, (2010) plantea algunos indicadores a tener en cuenta sobre esta dimensión que se deberán evaluar constantemente para su buen rendimiento

Tabla 6 Factores de la dimensión administrativa

Estándares	Definición
Optimización de recursos	La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.
Control escolar	La escuela es eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.
Infraestructura	La escuela se organiza para contar con instalaciones que reúnan las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.

Fuente: Modelo de gestión educativa estratégica (p. 75)

Elaborado por: Vázquez Angelina (2010)

2.4.3.4.3 Comunitaria

Esta dimensión se refiere a la interacción que la escuela debe tener con su comunidad, así como con sus actores que es de vital importancia porque ayuda a evitar los problemas sociales que aquejen a su comunidad a través de proyectos de integración que permita que el conocimiento y relaciones de aprendizaje traspasen los muros de la institución educativa. Además, ayuda a la consolidación de aprendizaje significativos porque permite tener en cuenta las características particulares como las de las culturas de la comunidad lo que lograra que se dé un aprendizaje que responda no solo a las necesidades sino también respondiendo a las individualidades y diversidades étnicas.

Para el Proyecto JICA (2015) impulsado por el Ministerio de Educación de Paraguay manifiesta lo siguiente En el marco de la Reforma Educativa se plantea una gestión participativa que busca desarrollar trabajos colaborativos; donde los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales, asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones que genere cambios educativos en las instituciones escolares. Esta participación debe ser asumida con compromiso y gran desafío en la construcción de una nueva forma de hacer escuela, esto significa que la institución educativa debe transformarse en una organización inteligente que genere situaciones de los aprendizajes en los alumnos.

También dentro de esta dimensión se tiene en cuenta la relación que existe entre los padres de familia con la institución acerca del comportamiento y rendimiento académico de su hijo que es un derecho y obligación por parte de los padres estar informados sobre estos aspectos de sus hijos para poder elaborar un trabajo interdisciplinario y que la responsabilidad educadora no solo recaiga en la institución educativa y sea un trabajo colaborativo con el hogar y la comunidad.

Los indicadores planteados por Vázquez, (2010) para la dimensión comunitaria son los siguientes:

Tabla 7 Factores de la dimensión comunitaria

Estándares	Definición
Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social	Se compone de representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: de alumnos, de maestros, de padres de familia, personas en general de la comunidad y el director. Sus propósitos también varían en relación con el consejo técnico escolar, los cuales se orientan al apoyo y desarrollo de actividades

	de gestión que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.
Participación de los padres en la escuela	La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a ella con múltiples motivos, como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a ellos o en talleres donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje.
Apoyo al aprendizaje en el hogar	Cuando los padres de familia se incorporan de esta forma a la escuela, tienen más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje, es más significativo y eficaz cuando en el hogar los alumnos hay padres de familia capaces de continuar en parte con la tarea de enseñar. Además, la comunidad en general apoya el desarrollo integral de los alumnos estimulando la permanencia en la escuela y promoviendo valores y actitudes favorables a la vida escolar.

Fuente: Modelo de gestión educativa estratégica (p. 71)

Elaborado por: Vázquez Angelina (2010)

Las cuatro dimensiones planteadas deben desarrollarse a la par no existe una dimensión prioritaria porque todos son un elemento más del proceso de gestión educativa estas deben desarrollarse de forma articulada acorde a la realidad institucional y del contexto social en cual se desarrolla.

2.4.4 Desarrollo de la variable dependiente: Estándares Educativos

El gobierno central conjuntamente con el Ministerio de Educación en Ecuador se plantearon varios puntos de revisión o indicadores que demuestre que tanto se está cumpliendo con el objetivo mencionado. Para esto se clasifico en varios grupos los estándares educativos como de gestión escolar, desempeño profesional y de aprendizaje que cada uno guarda íntima relación con las dimensiones de la gestión educativa.

La definición propia del ministerio sobre estos es “Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son

orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad”. (p. 6) Estos estándares servirán como una herramienta de evaluación a los actores de la comunidad educativa que podrán tomar decisiones oportunas de cambio si alguno de estos indicadores presenta un nivel crítico o no aceptable. Así de igual forma sirve como una evidencia de la gestión realizada por las autoridades y genera un proceso de transparencia de la información hacia el resto de la comunidad.

Pero el principal objetivo de dichos estándares puede resumir en conseguir y mantener en un proceso continuo y autónomo la calidad educativa del país al tener objetivos claros y en común que deben conseguir las instituciones educativas, la consecución de objetivos y metas se vuelve más rápida al tener claro cuál es el punto de llegada y se trabaja de manera colectiva para ello y no de forma individual y con reservas de información como ocurría en el país en el pasado.

2.4.4.1 Estándares de Gestión Escolar

Estos estándares establecen y regulan el funcionamiento del plantel educativo a través del desarrollo profesional de los actores que en ella intervienen mediante planes de trabajo y desarrollo como el Proyecto Educativo Institucional e información que ayudan a la transparencia de la información y su libre acceso por parte de la sociedad. A continuación, se detallan los estándares planteados por el Ministerio de Educación: Revisar Anexos 2 Tabla 43: estándares de gestión escolar

2.4.4.3 Estándares de Desempeño Profesional Directivo

Los estándares de Desempeño Profesional Directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva

en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo. Revisar Anexos 2 Tabla 45: estándares de desempeño profesional directivo

2.4.5 Estándares de Desempeño Profesional Docente

Los estándares sobre el desempeño profesional docente establecen características profesionales y personales del cuerpo docente que permitan tener una enseñanza de calidad en igualdad de oportunidades y superación personal, a través de elementos claros de evaluación. A continuación, se detallan los estándares planteados por el Ministerio de Educación: Revisar Anexos 2 Tabla 44: estándares de desempeño profesional docente

2.4.6 Excelencia educativa

La búsqueda de la excelencia o de procesos con mejora continua de calidad han estado siempre presentes en el ser humano, esta cualidad de la humanidad le ha permitido desarrollar una serie de herramientas, artefactos, procesos, productos y demás que le han dado comodidad a su vida llegando al punto de tener tecnología como celulares, satélites en el espacio entre otros. Pero dentro del contexto la calidad surge como termino empresarial para referirse a productos que tenían el potencial de complacer al consumidor. Con la evolución tanto de las instituciones educativas como del termino calidad y gestión como se analizó anteriormente al igual que el termino gestión el termino calidad llegaría a la institución educadora teniendo otro significado del producto que ofrece como empresa, este sería el producto educativo. Este producto educativo se evidencia en los conocimientos y aprendizajes que los estudiantes desarrollan a lo largo de su paso por la escuela o cualquier institución educadora (Bondarenko, 2007, p. 615).

Tratar de definir la calidad o excelencia educativa es muy complejo porque cada definición realizada solo tiene en cuenta un contexto y este queda muy reducido y se simplifica su operacionalización lo cual da una idea muy vaga y errónea sobre el concepto o a su vez los conceptos son muy elaborados y crea confusión

sobre el lector. El Ministerio de Educación del Ecuador (2012) tiene su propia definición sobre la excelencia educativa dentro del contexto nacional el cual es expresado de la siguiente forma:

En el Ministerio de Educación trabajamos con un concepto de calidad educativa complejo y multidimensional, según el cual nuestro sistema educativo será de calidad en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los productos que genera contribuyan a alcanzar ciertas metas o ideales conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera, y con igualdad de oportunidades para todos. (p. 5)

Bajo la definición planteada por el Ministerio de Educación la calidad educativa en el Ecuador se centra en un proceso de igualdad de oportunidades que ayuden a eliminar las brechas que permiten que se mantengan y acentúan las diferencias sociales y económicas polarizadas en el país. Por lo que la educación resulta en el medio por cual se comienza un cambio social que permita la construcción de una vida con justicia para todos y de desarrollo humano respetando a otros seres humanos, así como a la naturaleza.

Pero Open Course Ware de la Universidad de Salamanca (2003) nos recuerda que el concepto de calidad no es estático, es decir, que nunca va ser el mismo y que es natural que este se adapte y cambie con el tiempo y las circunstancias, así como que la calidad no deber ser entendida como un sinónimo de perfección, más bien el concepto que se debe dar a la calidad educativa es el de superación y cumplimiento de metas sobre el sistema educativo que permiten mejorarlo para la sociedad en todos sus ámbitos.

2.4.6.1 Indicadores de la calidad educativa

Los identificadores de calidad van relacionados al proceso y al producto que elabora una industria en el caso de las instituciones educativas este producto ser el nivel de aprendizaje de sus estudiantes y el nivel de conformidad de los actores educativos sobre el mismo. Dentro de estos podemos mencionar algunos predictores a tener en cuenta en la consecución de la calidad

Para Palacios citado en Open Course Ware de la Universidad de Salamanca (2003) el producto educativo se encuentra enmarcado dentro de los siguientes factores:

- El grado de desarrollo tanto físico, emocional, intelectual y social de los estudiantes que deben ir acorde a sus necesidades e intereses.
- El interés y reconocimiento de los padres de familia y demás actores cercanos a la institución educativo sobre el proceso de aprendizaje que está elaborando, así como el nivel de impacto que desarrolla este.
- El nivel de cumplimiento sobre las metas establecidas entre todos los actores educativos
- El máximo aprovechamiento de los recursos y la optimización de procesos con el fin de eliminar burocracia innecesaria.
- Disponibilidad en el sentido que brinda la misma educación a todos los estudiantes en condiciones de estar cursando algún año de estudio de su comunidad sin discriminación

2.4.6.2 Satisfacción de los estudiantes

La satisfacción de los estudiantes es similar a lo que en las empresas se denomina satisfacción de los clientes externos, pero dentro de la institución educativa a los estudiantes se les debe mirar como cliente y como gestor del mismo proceso. Ésta ha de basarse en la atención a sus necesidades y posibilidades educativas y al logro de las expectativas que se le planteen. También se integra en este apartado la satisfacción de los padres.

Se deben tener en cuenta factores como la satisfacción en cuenta a infraestructura que deben poseer las condiciones mínimas de seguridad y salubridad, la satisfacción económica de no ser discriminada por su posición económica, satisfacción de pertenencia al grupo social y cultural en cual se desarrolla y la satisfacción de autorrealización personal a través de la educación.

2.4.6.3 Satisfacción del personal

Las condiciones de trabajo para el personal también deben ser óptimas para poder desarrollar su trabajo de forma digna y responsable dentro de estas condiciones debemos mencionar la satisfacción de contar con los recursos y materiales necesarios para desarrollar su trabajo, satisfacción con su posición en la institución y seguridad laboral, satisfacción de los logros alcanzados y de desarrollo profesional.

2.4.6.4 Predictores de la calidad

La calidad educativa se logra con una adecuada gestión institucional, pero es evidente que la eficacia de tales factores está condicionada por el contexto social y cultural, las estrategias de la institución, la gestión de los recursos materiales, personales y funcionales, la metodología, etc. Por esta razón también se debe tener en cuenta estos elementos a la hora de detallar el liderazgo y gestión si se quiere alcanzar la excelencia educativa.

2.4.6.5 Docentes

Los docentes son los principales actores sobre el nivel de calidad que pueda alcanzar una institución porque en ellos recae la función principal de la institución que es educar a la comunidad. Por esta razón se debe valorar la formación docente tanto el nivel académico que posee cuando ingresa a la institución, así como el que se va desarrollando mientras pertenece a esta a través de capacitaciones continuas, su compromiso y actitud con la institución.

2.4.6.6 Alumnos

Ellos son la razón de ser de la institución por eso se debe tener en cuenta algunas características sobre ellos como el número de estudiantes frente al número de profesores, sus creencias culturales, expectativas sobre su vida profesional y personal el nivel de desarrollo de habilidades que se aprendido en la escuela

2.4.6.7 Recursos Materiales

Si bien es cierto que no hay estudios que aseguren que un mayor a gasto en inversión educativa o que la disponibilidad de los mismos consiga mejores resultados se debe tener en cuenta que como toda institución las escuelas necesitaran de unas condiciones mínimas de recursos para poder operar de forma óptima.

2.4.6.8 Organización de la institución

Las relaciones institucionales influyen dentro del clima laboral de la institución por esta razón se deberá analizar las estructuras de las mismas como por ejemplo el nivel de autonomía que posee, su tipo de estructura organizativa y los proyectos de mejora continua que se deben realizar al interno de la institución

2.4.6.9 Metodología educativa

Se entiende como metodología a las relaciones didácticas que se dan en el proceso de adaptación de los objetivos centrales de la educación con el contexto en cual se desarrolla la escuela, el nivel de complejidad en que se logran a desarrollar, la dinámica y motivación. También se tiene en cuenta los cursos extracurriculares que pueda ofrecer a sus estudiantes como complemento a su formación educacional y la evaluación que se haga sobre sí misma.

Según Palacios citado en Open Course Ware de la Universidad de Salamanca (2003) estos son los indicadores que se deben tener en cuenta en las instituciones educativas sobre la calidad del producto educativo como se demuestra en el siguiente gráfico.



Gráfico 5 Componentes de la calidad educativa
Elaborado por: Open Course Ware de la Universidad de Salamanca (2003)

2.5. HIPÓTESIS

El liderazgo y la gestión influyen en la excelencia educativa docente en la Unidad Educativa Santa Rosa

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Dependiente: Excelencia en educación

Variable Independiente: Liderazgo y gestión educativa

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación está diseñada de acuerdo a las siguientes modalidades de Campo y Bibliográfica o documental.

Es de campo debido a que se realizó en lugar mismo donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permitió el conocimiento más a fondo de la realidad

vivida por los docentes en su cotidianidad y así poder manejar los datos con mayor veracidad

Es bibliográfica porque su fase inicial se buscó fuentes de información en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato tanto físicas como digitales, así como en repositorios de investigaciones y tesis entre los cuales podemos nombrar Redalyc, Cobuec, Teseo, Dialnet y otros buscadores de información científica los cuales contenían información relevante sobre el liderazgo y gestión docente, que aportaron con información de varios países entre los principales México quienes cuentan con basta información sobre las variables exploradas.

También se revisó documentos en el cual consta el cuerpo legal como la Constitución de la Republica y la Ley Orgánica de Educación Intercultural que permitió que esta investigación se desarrollara en cumplimiento y respeto de la ley del Ecuador.

3.2 ENFOQUE

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo.

Cualitativo: porque observaremos y analizaremos en los docentes las características de liderazgo y gestión educativa que poseen.

Cuantitativo: Porque el problema estudiado requiere de datos cuantificables, los mismos que se harán a través de un sistema de cálculo para obtener resultados numéricos que serán elevados a un nivel estadístico.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratorio: Está investigación tiene como propósito explorar, buscar, indagar temas relacionados con el problema.

Descriptivo: Se encarga de describir con mayor precisión el problema puesto que requiere de un amplio conocimiento del mismo, sus variables y su conceptualización.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Al ser la población de tamaño reducido se trabajará con la totalidad de ella para tener resultados más fehacientes y cercanos a la realidad. Como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 8 Población y Muestra

Población de Trabajo		
Encuestados	Frecuencia	Porcentaje
Docentes Hombres	48	71,64%
Docentes Mujeres	19	28,36%
Total	67	100.00%

Fuente: Unidad Educativa Santa Rosa
Elaborado por: Evelin Guamán

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Liderazgo y gestión docente

Tabla 9 Operacionalización de Variables: Variable Independiente: Liderazgo y gestión docente

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>Líder docente: dirige, coordina, impulsa, evalúa y crea condiciones que desarrollen la enseñanza, todo aunado a la relación e interacción Docente - Alumno que este cree con sus estudiantes.</p> <p>Gestión docente: dominio para resolver conflictos o problemas que surjan dentro de su aula de clase.</p>	<p>Dirigir: orientar o poner las pautas para la realización de un trabajo</p> <p>Dominio: poder que se ejerce sobre personas o cosas</p> <p>Conflictos: Oposición o</p>	<p>Orienta</p> <p>Recíproco</p> <p>Desacuerdo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dedica tiempo a su auto-aprendizaje teórico y práctico que le ayudará a dinamizar y amenizar las clases? • ¿Posee la formación adecuada sobre cada una de las materias que tiene que impartir? • ¿Demuestra compromiso con su labor a través de un constante desarrollo profesional, mediante la capacitación en nuevos métodos y técnicas de enseñanza? • ¿Participa de forma colaborativa en la construcción de una comunidad de aprendizaje? • ¿Promueve el trabajo en equipo y la comunicación? • ¿Posee una capacidad de auto-evaluación? • ¿Es autocrítico y tolerante ante la crítica externa? • ¿Reconoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo? • ¿Reconoce sus debilidades y busca subsanarlas? • ¿Ayuda a los alumnos menos capaces a que superen los obstáculos que les impiden progresar? • ¿Sabe cuáles son las necesidades que sus alumnos demandan? • ¿Exige al alumnado la búsqueda de múltiples caminos para mejorar en el aprendizaje? 	<p>Encuesta</p> <p>Questionario</p>

	desacuerdo entre personas o cosas		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Motiva a sus alumnos y levanta la seguridad en sí mismos? • ¿Usted promueve a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante? • ¿Trata con respeto las diferencias culturales y personales del alumnado? • ¿Suele responder de modo tranquilo y con voz moderada a las cuestiones que plantea el alumnado? • ¿Aplica un estilo negociador en la resolución de conflictos del alumnado? • ¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del docente? • ¿Realiza Proyectos de vinculación con la colectividad? • ¿Ha diseñado proyectos de emprendimiento? • ¿Corrige procesos y emprende soluciones? • ¿Introduce cambios que considere pertinentes en su práctica educativa? • ¿Posee una práctica educativa libre y abierta a cambios y nuevas ideas? • ¿Posee una práctica educativa libre y abierta a cambios y nuevas ideas? • ¿Participa en el control de las necesidades académicas? • ¿Ha diseñado proyectos pedagógicos con los estudiantes? • ¿Gestiona planes de desarrollo personal y profesional para el equipo docente? • ¿Emprende sistemas de incentivos no económicos para reconocer méritos en el personal docente? 	
--	-----------------------------------	--	--	--

Elaborado por: Evelin Guamán

Variable Dependiente: Excelencia en educación

Tabla 10 Operacionalización de Variables: Variable Dependiente: Excelencia en educación

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>Son los servicios ofertados por el sistema educativo así como los actores que lo impulsan y los productos que generan o contribuyen a alcanzar ciertas metas o ideales conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera, y con igualdad de oportunidades para todos.</p>	<p>Servicios Ofertados</p> <p>Actores educativos</p> <p>Productos</p> <p>Sociedad democrática</p>	<p>Educación</p> <p>Comunidad</p> <p>Satisfacción</p> <p>Bienestar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber. • El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje. • El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes. • El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes. • El docente promueve valores y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir. • El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad. • Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente. • Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente. 	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

			<ul style="list-style-type: none"> •Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación. •Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación. •Definir y ejecutar un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente. 	
--	--	--	--	--

Elaborado por: Evelin Guamán

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 11 Recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación y comprobar la hipótesis.
2. ¿De qué persona u objeto?	Docentes de la Unidad Educativa “Santa Rosa”.
3. ¿Sobre qué aspecto?	Liderazgo y gestión docente como búsqueda de la excelencia en educación.
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Evelin Lizbeth Guamán Ramírez (Investigadora)
5. ¿Cuándo?	Fecha: 03 de octubre de 2016, hasta el 28 de febrero de 2017
6. ¿Dónde?	En la Unidad Educativa Santa Rosa
7. ¿Cuántas veces?	Las necesarias para obtener la información suficiente
8. ¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué?	La técnica: un cuestionario de preguntas que evalúan la gestión y liderazgo docente
10. ¿En qué situación?	Días laborables

Elaborado por: Evelin Guamán

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Tabla 12 Procesamiento de la Información

PROCEDIMIENTO	EXPLICACIÓN
Ordenamiento de la información	Por categorías (entrevistas, observación), o por estratos (estudiantes, padres de familia, docentes, directivos).
Revisión crítica de la información recogida	Limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.
Repetición de la recolección	Realizar de forma individual para evitar fallas de contestación
Tabulación manual o informática	Conteo o determinación de frecuencias.
Presentación de la información en cuadros estadísticas de una sola variable o cuadros de doble entrada	Los cuadros deben contener: número, título, cuadrado propiamente dicho con la variable, la frecuencia y porcentaje; fuente y elaboración
Presentación de la información en gráficos estadístico	Elaborados en Microsoft office Excel u otro programa estadístico.
Presentación de información estadística	Luego de la tabulación se procesará a través de cuadros y gráficos
Discusión de la información	Estudio estadístico de los datos y análisis e interpretación de información (mediado por programas estadísticos.)
Formulación de conclusiones	Basadas en los resultados más importantes de las investigaciones.
Formulación de recomendaciones	Relación con las conclusiones. Se recomienda formular una recomendación para cada conclusión.

Elaborado por: Evelin Guamán

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de la recopilación de la información directa con los docentes de la Unidad Educativa Santa Rosa procedimos a realizar su respectiva interpretación utilizando cuadros de información con su gráfico correspondiente y su porcentaje utilizando un programa de computadora para llegar a su análisis.

Con los datos recogidos se realizó el respectivo análisis e interpretación de cada campo correspondiente los cuales son: Liderazgo y gestión educativa docente. Procediendo a dar una explicación de los hechos que resultaron de los datos estadísticos

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. ¿Dedica tiempo a su auto-aprendizaje teórico y práctico que le ayudará a dinamizar y amenizar las clases?

Tabla 13 Auto-aprendizaje

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	28	42%
Cumple Aceptablemente	37	55%
Cumple Insatisfactoriamente	2	3%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

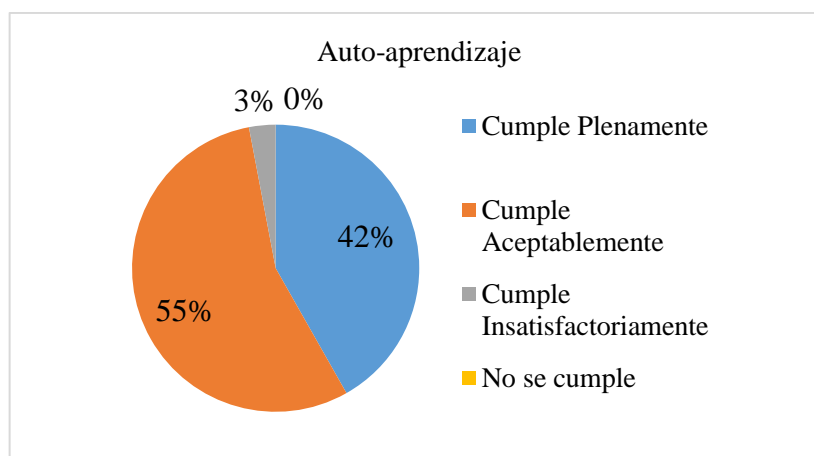


Gráfico 6 Auto-aprendizaje

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 55 docentes que representan el 55% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en la dedicación de su tiempo al auto aprendizaje, en un nivel pleno tenemos 28 docentes que es el 42% de los encuestados, 2 encuestados que son el 3% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

El nivel y regulación que existe para los docentes que se ha implementado en los últimos tiempos se evidencia en el sentido que todos los docentes preparan sus clases y su gran mayoría dedica gran parte de su tiempo a dicha preparación.

2. ¿Posee la formación adecuada sobre cada una de las materias que tiene que impartir?

Tabla 14 Formación Adecuada

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	49	73%
Cumple Aceptablemente	18	27%
Cumple Insatisfactoriamente	0	0%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

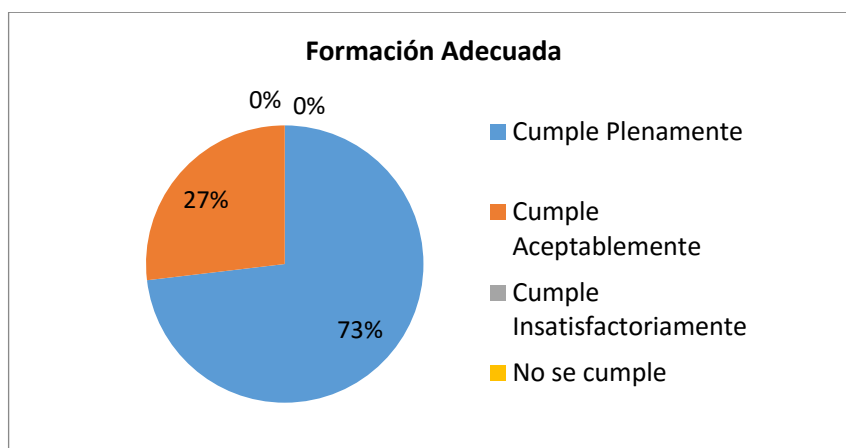


Gráfico 7 Formación Adecuada

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 49 docentes que representan el 73% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en la formación sobre las materias que imparte, en un nivel pleno tenemos 18 docentes que es el 27% de los encuestados, y no existe docentes en los niveles insatisfactorio o que no cumpla con los requerimientos.

Interpretación

Las exigencias y estándares educativos que existen en la actualidad para la contratación docente han provocado que la calidad docente mejore en todos sus niveles de requerimientos sobre la preparación docente.

3. ¿Demuestra compromiso con su labor a través de un constante desarrollo profesional, mediante la capacitación en nuevos métodos y técnicas de enseñanza?

Tabla 15 Desarrollo Profesional

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	44	66%
Cumple Aceptablemente	21	31%
Cumple Insatisfactoriamente	2	3%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

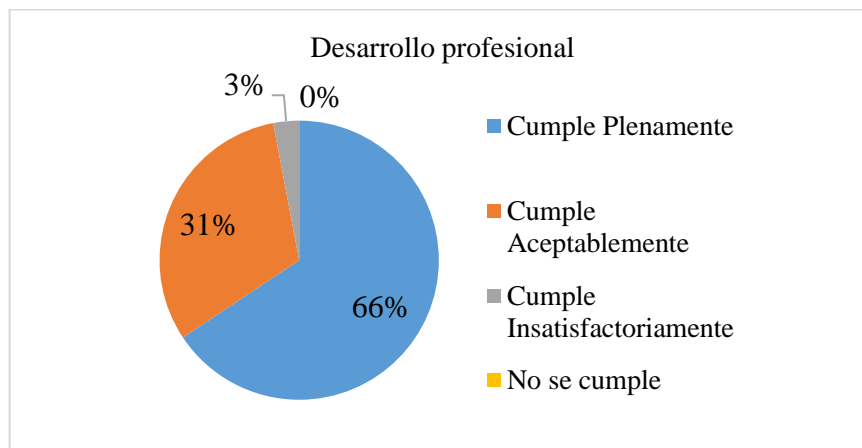


Gráfico 8 Desarrollo Profesional

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 44 docentes que representan el 66% manifiestan cumplir en un nivel aceptable de desarrollo profesional, en un nivel pleno tenemos 21 docentes que es el 31% de los encuestados, 2 encuestados que son el 3% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

La competitividad por la plaza de trabajo docente en instituciones fiscales y la naturaleza del propio trabajo hace que los docentes mantengan un nivel de preparación alto para mantener su nivel profesional de calidad educativa.

4. ¿Participa de forma colaborativa en la construcción de una comunidad de aprendizaje?

Tabla 16 Colaboración docente

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	44	66%
Cumple Aceptablemente	22	33%
Cumple Insatisfactoriamente	1	1%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

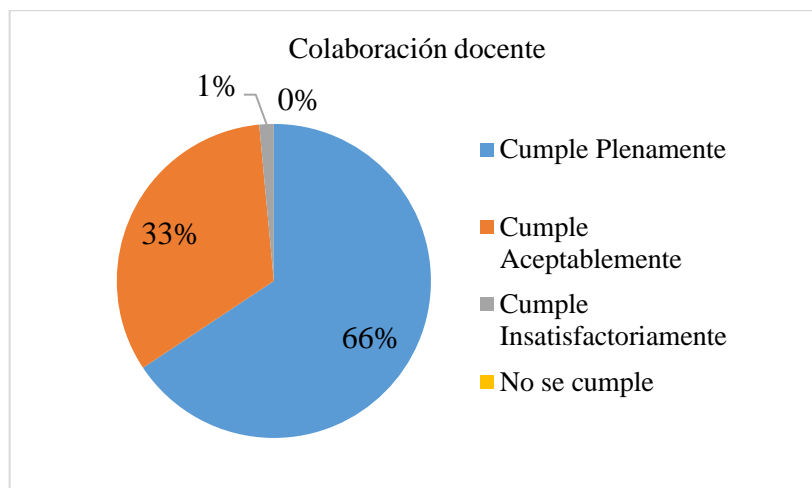


Gráfico 9 Colaboración docente

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 44 docentes que representan el 66% manifiestan cumplir en un nivel aceptable de colaboración en la comunidad educativa, en un nivel pleno tenemos 22 docentes que es el 33% de los encuestados, 1 encuestado que es el 1% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

Para poder alcanzar la excelencia educativa es necesario que los docentes e instituciones trabajen de forma colaborativa en proyectos interdisciplinarios para potenciar el aprendizaje y estándares educativos planteados.

5. ¿Promueve el trabajo en equipo y la comunicación?

Tabla 17 Trabajo en equipo

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	47	70%
Cumple Aceptablemente	18	27%
Cumple Insatisfactoriamente	2	3%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

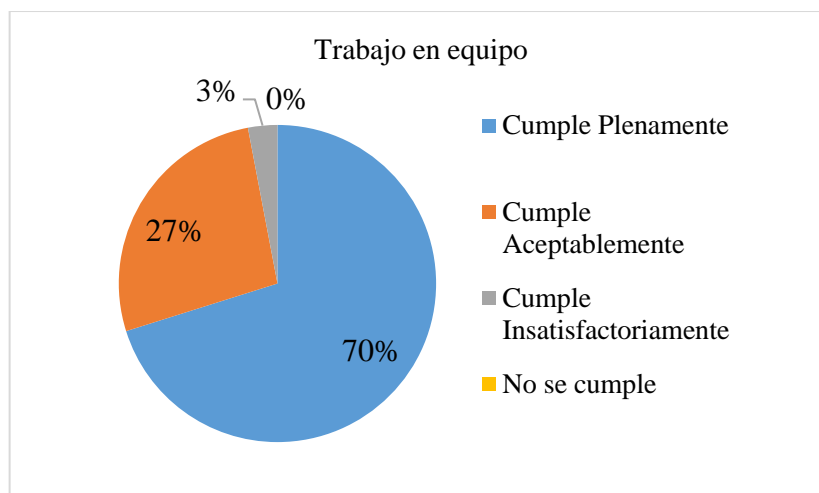


Gráfico 10 Trabajo en equipo

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 47 docentes que representan el 70% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en la promoción del trabajo en equipo, en un nivel pleno tenemos 18 docentes que es el 27% de los encuestados, 2 encuestados que son el 3% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

La construcción de la comunidad equipo parte del trabajo en equipo por aquí radica la importancia de tomar en cuenta los criterios de todos los actores educativo y potenciar las fortalezas de la institución y por este se presenta un nivel muy alto de trabajo en esta pregunta.

6. ¿Posee una capacidad de auto-evaluación?

Tabla 18 Auto-evaluación

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	41	61%
Cumple Aceptablemente	24	36%
Cumple Insatisfactoriamente	2	3%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

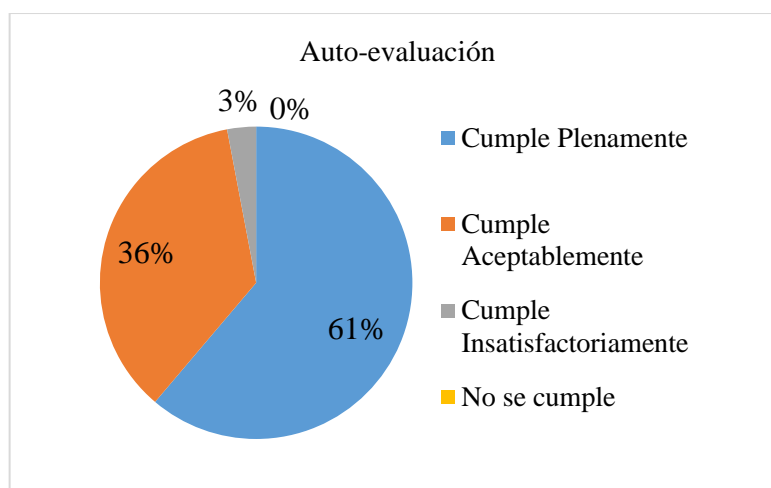


Gráfico 11 Auto-evaluación

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 41 docentes que representan el 61% manifiestan cumplir en un nivel pleno en la auto-evaluación, en un nivel aceptable tenemos 24 docentes que es el 36% de los encuestados, 2 encuestados que son el 3% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio y no hay docentes con un nivel de incumplimiento.

Interpretación

Dentro de la gestión docente la auto-evaluación es la principal herramienta de mejora porque permite conocer las debilidades y fortalezas que deberá trabajar el docente para mejorar la calidad de su práctica educativa.

7. ¿Es autocrítico y tolerante ante la crítica externa?

Tabla 19 Crítica externa

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	32	48%
Cumple Aceptablemente	33	49%
Cumple Insatisfactoriamente	2	3%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

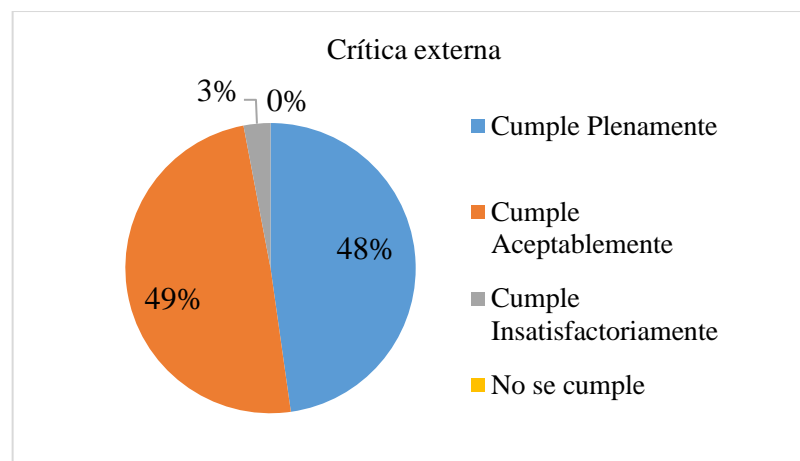


Gráfico 12 Crítica externa

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 33 docentes que representan el 49% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en la aceptación de la crítica, en un nivel pleno tenemos 32 docentes que es el 48% de los encuestados, 2 encuestados que son el 3% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

Parte de los procesos de liderazgo como gestión docente es saber lidiar con la crítica tanto negativo como constructiva para identificar aspectos que podemos mejorar e integrar la opinión de nuestros colaboradores al trabajo en equipo y crecer de forma mutua a nivel personal y profesional, por lo que los docentes tienen un alto nivel de tolerancia a la crítica.

8. ¿Reconoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo?

Tabla 20 Reconocimiento de fortalezas

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	47	70%
Cumple Aceptablemente	19	28%
Cumple Insatisfactoriamente	1	1%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

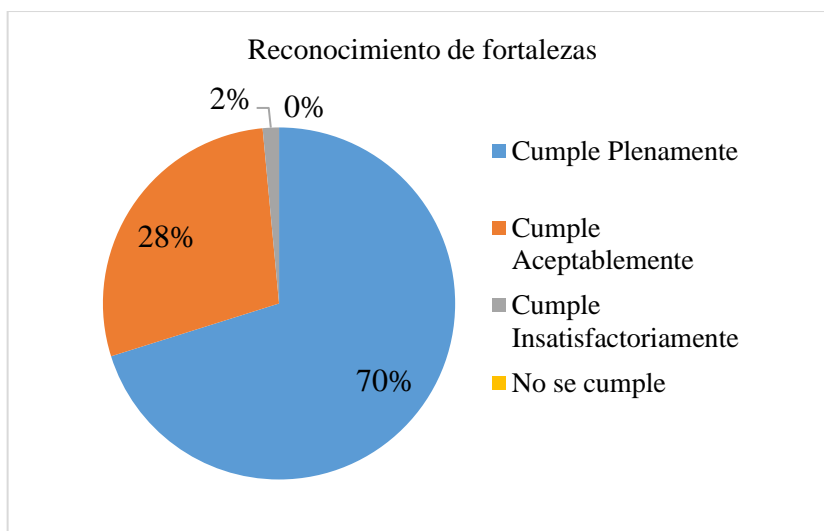


Gráfico 13 Reconocimiento de fortalezas

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 47 docentes que representan el 70% manifiestan cumplir en un nivel pleno en el reconocimiento de las fortalezas, en un nivel aceptable tenemos 19 docentes que es el 28% de los encuestados, 1 encuestado que es el 1% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

En perspectiva con los datos anteriores esta información se corrobora porque al tener altos índices de auto-evaluación y aceptación de crítica es natural que los docentes conozcan sus fortalezas y sepan cómo aprovecharlas al máximo.

9. ¿Reconoce sus debilidades y busca subsanarlas?

Tabla 21 Reconocimiento de debilidades

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	25	37%
Cumple Aceptablemente	39	58%
Cumple Insatisfactoriamente	3	4%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

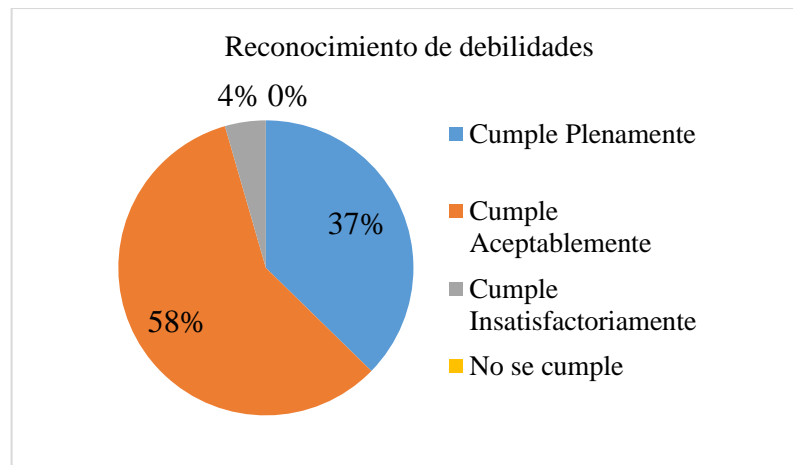


Gráfico 14 Reconocimiento de debilidades

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 39 docentes que representan el 58% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en el reconocimiento de las debilidades, en un nivel pleno tenemos 25 docentes que es el 37% de los encuestados, 3 encuestados que son el 4% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

Al igual que la información anterior con los datos sobre auto-evaluación y crítica, el reconocimiento de las debilidades de los docentes es común, pero presentan un nivel más bajo que el reconocimiento de fortalezas por la propia competitividad docente que a veces es difícil vencer para reconocer errores.

10. ¿Ayuda a los estudiantes menos capaces a que superen los obstáculos que les impiden progresar?

Tabla 22 Ayuda a estudiantes

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	53	79%
Cumple Aceptablemente	12	18%
Cumple Insatisfactoriamente	2	3%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

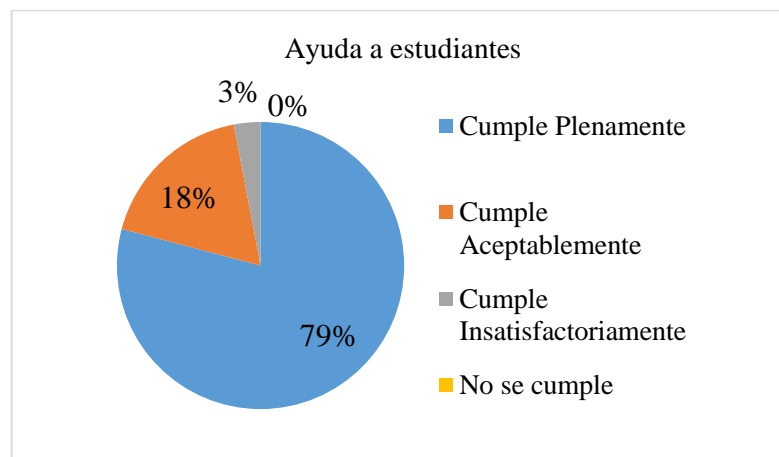


Gráfico 15 Ayuda a estudiantes

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 53 docentes que representan el 79% manifiestan cumplir en un nivel pleno en ayudar a los estudiantes con problemas, en un nivel aceptable tenemos 12 docentes que es el 18% de los encuestados, 2 encuestados que es el 3% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

La normalización de las jornadas de ayuda pedagógica a los docentes hacia sus estudiantes por parte del Ministerio de Educación ha contribuido a que los docentes puedan identificar problemas de aprendizaje y ayuden de manera asertiva y rápida a los mismos.

11. ¿Sabe cuáles son las necesidades que sus alumnos demandan?

Tabla 23 Necesidades de los alumnos

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	22	33%
Cumple Aceptablemente	42	63%
Cumple Insatisfactoriamente	3	4%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

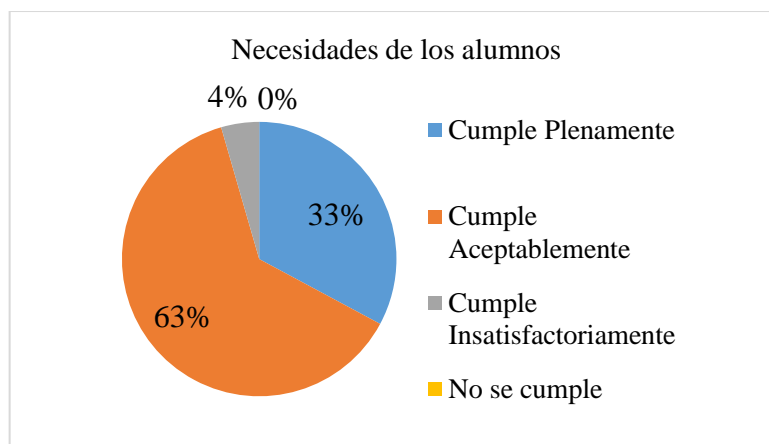


Gráfico 16 Necesidades de los alumnos

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 42 docentes que representan el 63% manifiestan cumplir en un nivel aceptable sobre conocer las necesidades de los estudiantes, en un nivel pleno tenemos 22 docentes que es el 33% de los encuestados, 3 encuestados que son el 4% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

Al brindar una mayor ayuda pedagógica a los estudiantes y con el trabajo conjunto con el departamento de psicología de la institución los docentes tienen mayor información sobre las necesidades de los estudiantes y pueden trabajar en base a ello para brindar una educación en igualdad de oportunidades.

12. ¿Exige al alumnado la búsqueda de múltiples caminos para mejorar en el aprendizaje?

Tabla 24 Exigencia al alumnado

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	37	55%
Cumple Aceptablemente	27	40%
Cumple Insatisfactoriamente	3	4%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

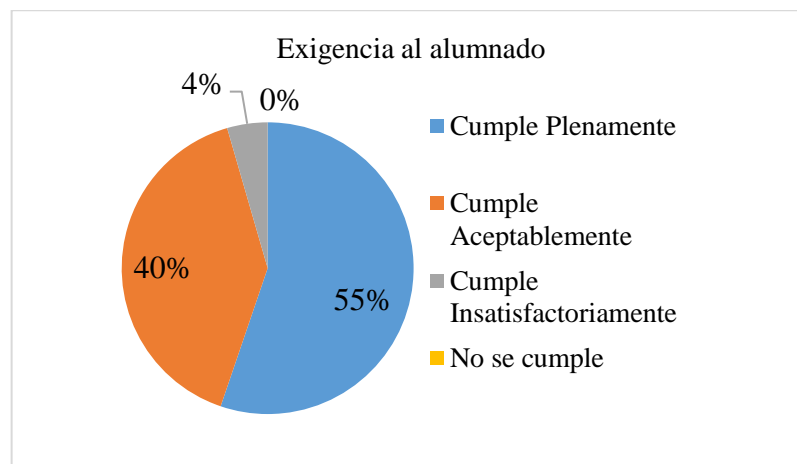


Gráfico 17 Exigencia al alumnado

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 37 docentes que representan el 55% manifiestan cumplir en un nivel pleno en las exigencias al estudiantado, en un nivel aceptable tenemos 27 docentes que es el 40% de los encuestados, 3 encuestados que son el 4% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

La inclusión de las NEE dentro de la educación básica regular a conseguido que los docentes se preparen para afrontar con éxito las mismas a través de la aplicación de diversas metodologías de trabajo sobre un tema en el que haya algún problema, por eso el alto nivel de incidencia positivo sobre el tópico.

13. ¿Motiva a sus alumnos y levanta la seguridad en sí mismos?

Tabla 25 Motivación a los estudiantes

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	48	72%
Cumple Aceptablemente	17	25%
Cumple Insatisfactoriamente	2	3%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

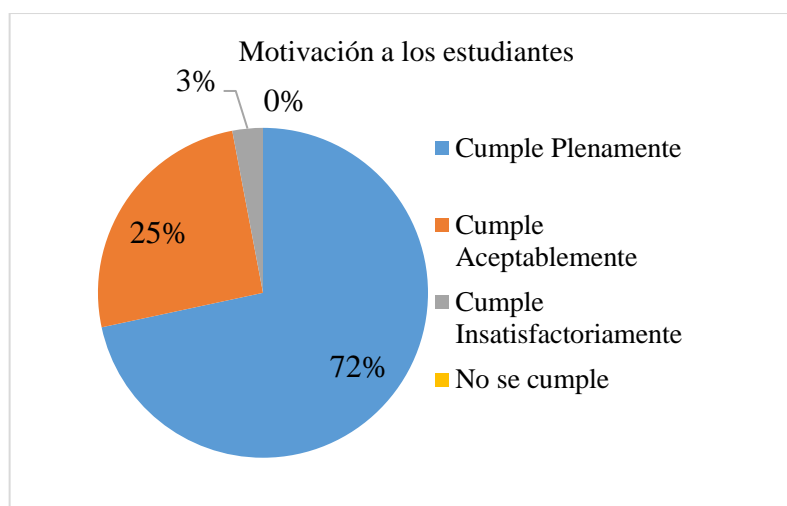


Gráfico 18 Motivación a los estudiantes

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 48 docentes que representan el 72% manifiestan cumplir en un nivel pleno en la motivación a sus estudiantes, en un nivel aceptable tenemos 17 docentes que es el 25% de los encuestados, 2 encuestados que son el 3% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

Los docentes en la actualidad que ejerce la profesión conocen de los aspectos involucrados en el proceso de aprendizaje entre ellos la motivación que se presenta en un nivel superior a aceptable en casi su totalidad que va acorde a una educación potenciadora del ser humano con calidad.

14. ¿Usted promueve a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante?

Tabla 26 Ambiente de aprendizaje

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	50	75%
Cumple Aceptablemente	15	22%
Cumple Insatisfactoriamente	2	3%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

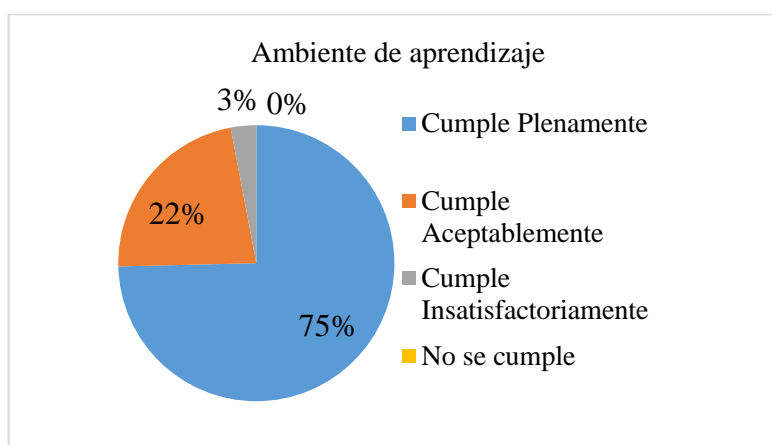


Gráfico 19 Ambiente de aprendizaje

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 50 docentes que representan el 75% manifiestan cumplir en un nivel pleno en la promoción de un ambiente sano, en un nivel aceptable tenemos 15 docentes que es el 22% de los encuestados, 2 encuestados que son el 3% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

La capacitación continua de los docentes fomenta la aplicación de teorías diferentes a las tradicionales sobre el aprendizaje en este caso los ambientes han demostrado que pueden mejorar y obtener resultados excelentes en el aprendizaje si se aplican de manera adecuada.

15. ¿Trata con respeto las diferencias culturales y personales del alumnado?

Tabla 27 Diferencias culturales

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	58	87%
Cumple Aceptablemente	9	13%
Cumple Insatisfactoriamente	0	0%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

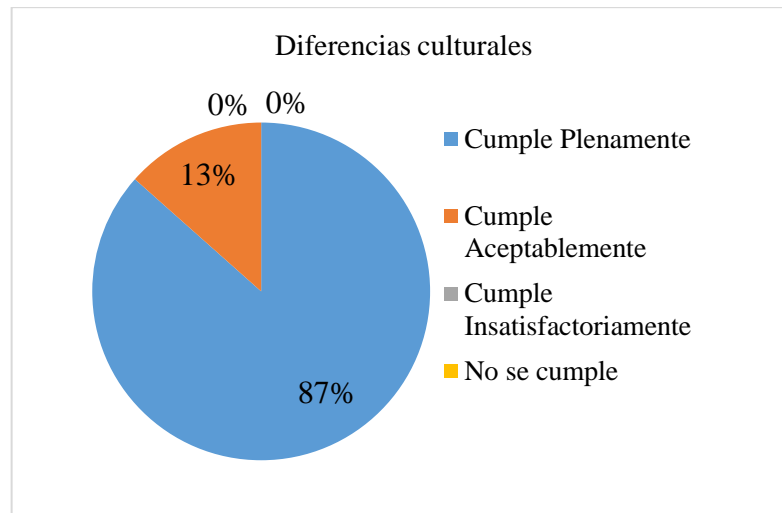


Gráfico 20 Diferencias culturales

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 58 docentes que representan el 87% manifiestan cumplir en un nivel pleno al respeto a la diversidad cultural en un nivel aceptable tenemos 9 docentes que es el 13% de los encuestados, en las categorías de insatisfactorio y no cumplimiento no se registraron docentes.

Interpretación

La aplicación de la LOEI en el contexto diario de clases ha permitido que grupos normalmente excluidos se integren de manera normal y en un marco de respeto a la educación regular fomentando al aprecio y preservación de las manifestaciones culturales propias de cada región.

16. ¿Suele responder de modo tranquilo y con voz moderada a las cuestiones que plantea el alumnado?

Tabla 28 Respuestas al alumnado

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	45	67%
Cumple Aceptablemente	22	33%
Cumple Insatisfactoriamente	0	0%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

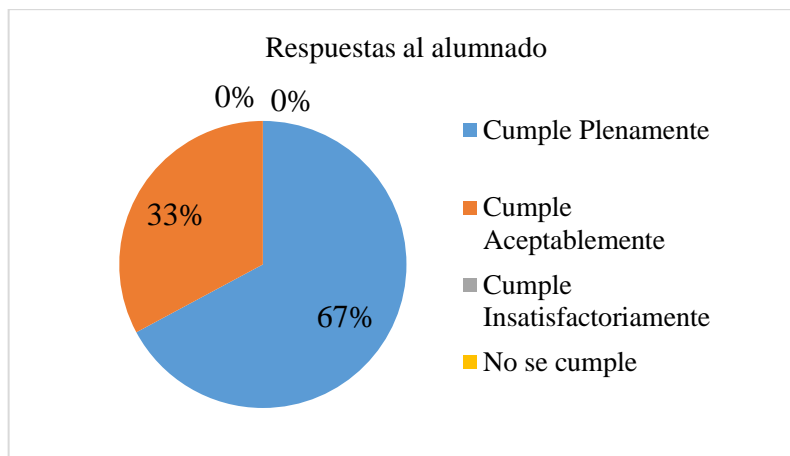


Gráfico 21 Respuestas al alumnado

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 45 docentes que representan el 67% manifiestan cumplir en un nivel pleno en las respuestas a su estudiantado, en un nivel aceptable tenemos 22 docentes que es el 33% de los encuestados, en los dos niveles restantes no se presentó información encuestada.

Interpretación

La eliminación de modelos tradicionales de la educación del pensamiento docente ha permitido que los mismos dejen de ver a los estudiantes como cosas que no tienen opinión ni sentimientos y pasemos a un modelo donde el estudiante es co-responsable del proceso educativo y se valore su opinión.

17. ¿Aplica un estilo negociador en la resolución de conflictos del alumnado?

Tabla 29 Resolución de conflictos

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	43	64%
Cumple Aceptablemente	23	34%
Cumple Insatisfactoriamente	1	1%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

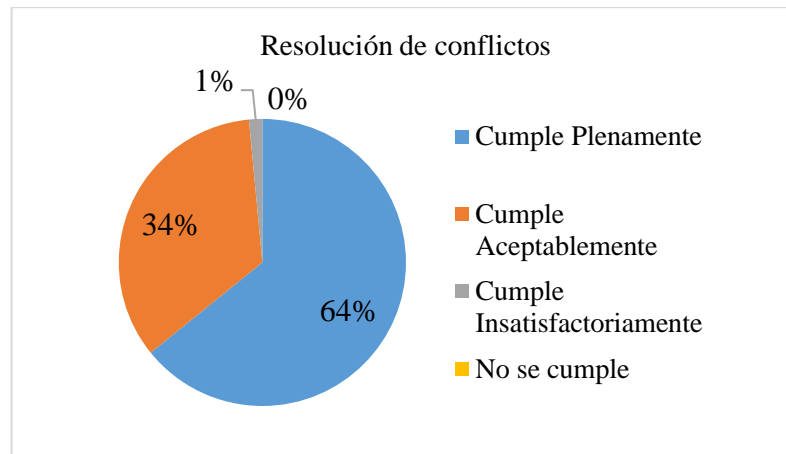


Gráfico 22 Resolución de conflictos

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 43 docentes que representan el 64% manifiestan cumplir en un nivel pleno en la resolución de conflictos, en un nivel aceptable tenemos 23 docentes que es el 34% de los encuestados, 1 encuestado que es el 1% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

En la práctica docente es común que haya problemas entre estudiantes o padres de familia por lo que un docente deberá poseer la cualidad de dirigir una discusión y resolver problemas sin mayor dificultad que refleja la información recolectada.

18. ¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del docente?

Tabla 30 Valores en proceso de aprendizaje

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	52	78%
Cumple Aceptablemente	14	21%
Cumple Insatisfactoriamente	1	1%
No se cumple	0	0%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

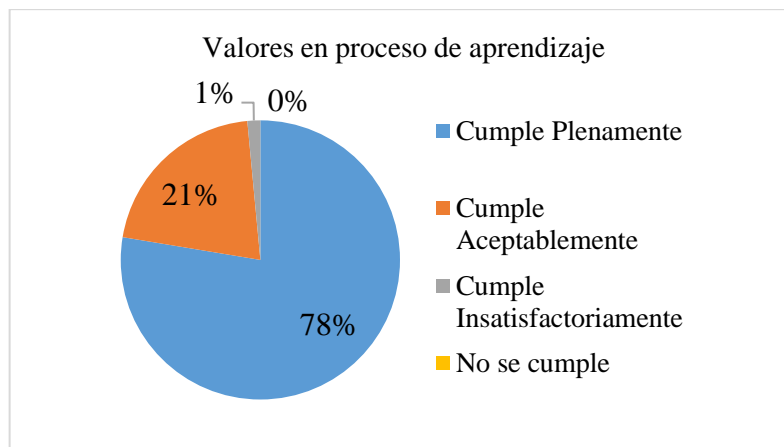


Gráfico 23 Valores en proceso de aprendizaje

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 52 docentes que representan el 78% manifiestan cumplir en un nivel pleno en la aplicación de valores, en un nivel aceptable tenemos 14 docentes que es el 21% de los encuestados, 1 encuestado que es el 1% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio.

Interpretación

La formación docente no se limita a la formación de conocimientos, esta también implica desarrollar ciudadanos y personas enmarcados en valores que permitan una convivencia sana, los docentes realizan esto hace años lo que refleja el impacto positivo sobre la cuestión planteada.

19. ¿Realiza Proyectos de vinculación con la colectividad?

Tabla 31 Proyectos de vinculación

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	18	27%
Cumple Aceptablemente	34	51%
Cumple Insatisfactoriamente	12	18%
No se cumple	3	4%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

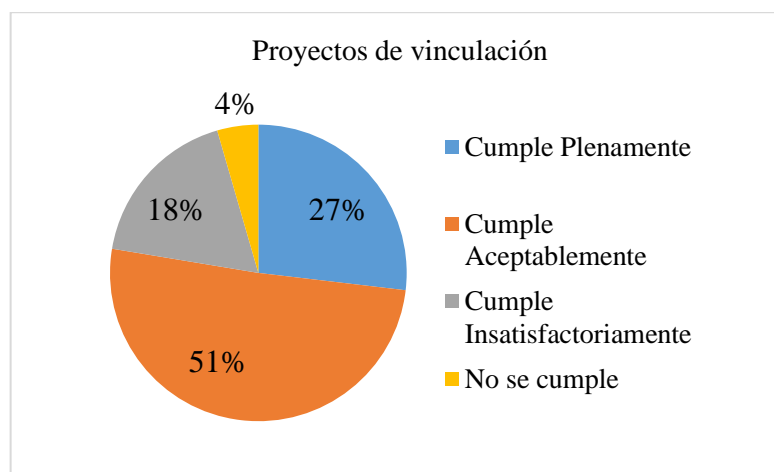


Gráfico 24 Proyectos de vinculación

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 34 docentes que representan el 51% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en proyectos de vinculación, en un nivel pleno tenemos 18 docentes que es el 27% de los encuestados, 12 encuestados que son el 18% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio y en el nivel de incumplimiento 3 docentes que representan un 4% de los encuestados.

Interpretación

La elaboración de proyectos integradores de saberes sigue siendo una dificultad por vencer en los docentes de educación básica que no conocen cómo elaborar un proyecto de este tipo lo que se refleja en los bajos niveles de la encuesta.

20. ¿Ha diseñado proyectos de emprendimiento?

Tabla 32 Proyectos de emprendimiento

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	19	28%
Cumple Aceptablemente	26	39%
Cumple Insatisfactoriamente	17	25%
No se cumple	5	7%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

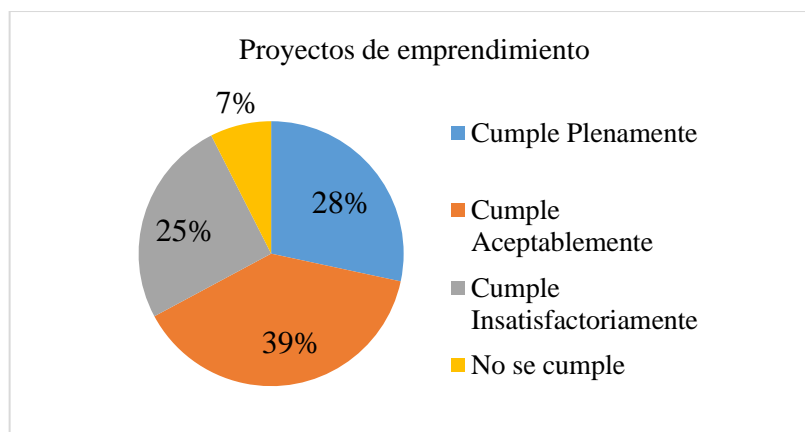


Gráfico 25 Proyectos de emprendimiento

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 26 docentes que representan el 39% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en proyectos de emprendimiento, en un nivel pleno tenemos 19 docentes que es el 28% de los encuestados, 17 encuestados que son el 25% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio y en el nivel de incumplimiento 5 docentes que representan un 7% de los encuestados.

Interpretación

Al igual que la cuestión anterior el desconocimiento sobre cómo elaborar proyectos que acercan a los estudiantes con su comunidad, provoca que los docentes no realicen este tipo de proyectos en su práctica docente perdiendo una gran herramienta de aprendizaje colectivo y significativo.

Descriptores de Gestión

21. ¿Es parte de las decisiones que se toman a nivel administrativo?

Tabla 33 Decisiones administrativas

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	12	18%
Cumple Aceptablemente	33	49%
Cumple Insatisfactoriamente	7	10%
No se cumple	15	22%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

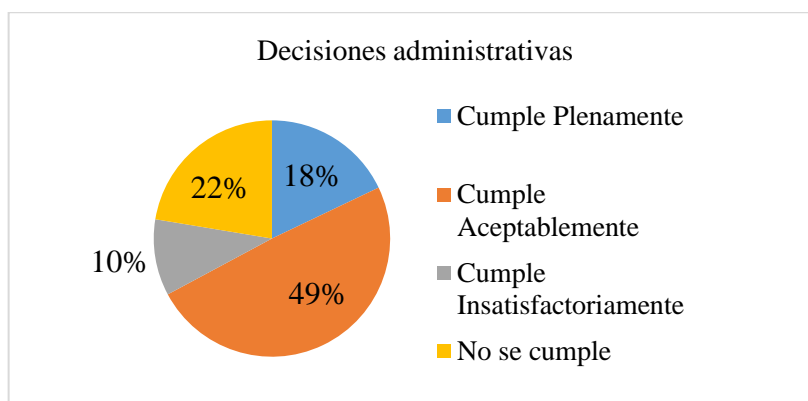


Gráfico 26 Decisiones administrativas

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 33 docentes que representan el 49% manifiestan cumplir en un nivel aceptable participar en decisiones administrativas, en un nivel pleno tenemos 12 docentes que es el 18% de los encuestados, 15 encuestados que son el 22% de los docentes manifiestan tener un nivel de incumplimiento y en el nivel de insatisfactorio 7 docentes que representan un 10% de los encuestados.

Interpretación

La integración de los actores educativos a todos los procesos de la institución educativa es relativamente nueva por eso tomara tiempo para que esta se adapte y se cumpla en cada institución, pero hay avances en comparación a años atrás.

22. ¿Supervisa y verifica el cumplimiento de actividades?

Tabla 34 Verificación de actividades

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	18	27%
Cumple Aceptablemente	35	52%
Cumple Insatisfactoriamente	10	15%
No se cumple	4	6%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

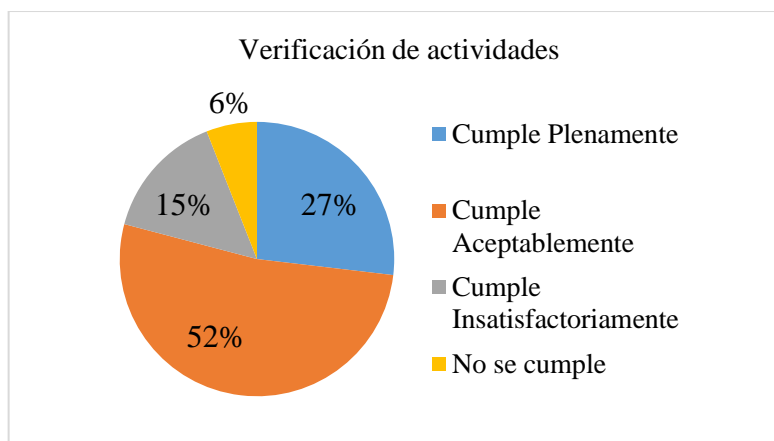


Gráfico 27 Verificación de actividades

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 35 docentes que representan el 52% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en el control de actividades en un nivel pleno tenemos 18 docentes que es el 27% de los encuestados, 10 encuestados que son el 15% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio y en el nivel de incumplimiento 4 docentes que representan un 6% de los encuestados.

Interpretación

En la actualidad la práctica docente debe regirse a instrumentos y técnicas de recolección de la información que permitan verificar y comprobar la información brindada por el docente por esta razón se ha enfatizado la supervisión de prácticas y solo un porcentaje mínimo presentan problemas.

23. ¿Corrige procesos y emprende soluciones?

Tabla 35 Corrección de procesos

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	15	22%
Cumple Aceptablemente	44	66%
Cumple Insatisfactoriamente	4	6%
No se cumple	4	6%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

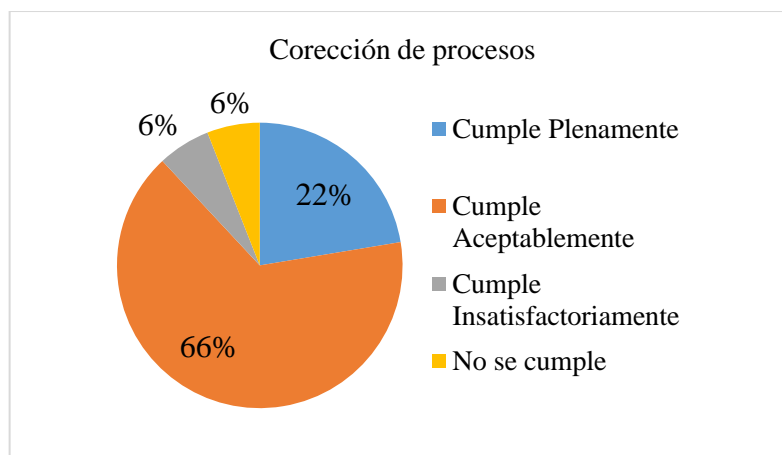


Gráfico 28 Corrección de procesos

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 44 docentes que representan el 66% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en la corrección de procesos, en un nivel pleno tenemos 15 docentes que es el 22% de los encuestados, 4 encuestados que son el 6% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio y en el nivel de incumplimiento 4 docentes que representan un 6% de los encuestados.

Interpretación

La gestión docente está presente en la gran mayoría de los docentes que participan de procesos de mejora continua que les permite mantener la calidad de su práctica educativa, aunque se debe analizar las causas del pequeño rezago de los otros docentes que no cumplen con nivel óptimo de mejora.

24. ¿Introduce cambios que considere pertinentes en su práctica educativa?

Tabla 36 Cambios en la práctica educativa

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	29	43%
Cumple Aceptablemente	29	43%
Cumple Insatisfactoriamente	6	9%
No se cumple	3	4%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

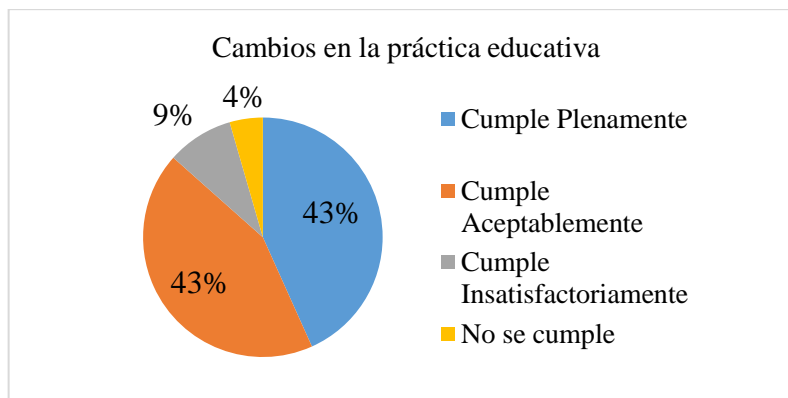


Gráfico 29 Cambios en la práctica educativa

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 29 docentes que representan el 43% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en cambios de prácticas educativas, en un nivel pleno tenemos 29 docentes que es el 43% de los encuestados, 6 encuestados que son el 9% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio y en el nivel de incumplimiento 3 docentes que representan un 4% de los encuestados.

Interpretación

Uno de los factores más importantes para alcanzar la excelencia educativa es la libertad de la práctica docente, el poder introducir nuevos elementos o quitar otros que no ayudan en función del contexto favorecen el liderazgo docente al tener este poder sobre su clase, los docentes son actores activos de la calidad escolar y se evidencian en altos índices de aceptabilidad.

25. ¿Posee una práctica educativa libre y abierta a cambios y nuevas ideas?

Tabla 37 Práctica educativa libre

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	35	52%
Cumple Aceptablemente	26	39%
Cumple Insatisfactoriamente	3	4%
No se cumple	3	4%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

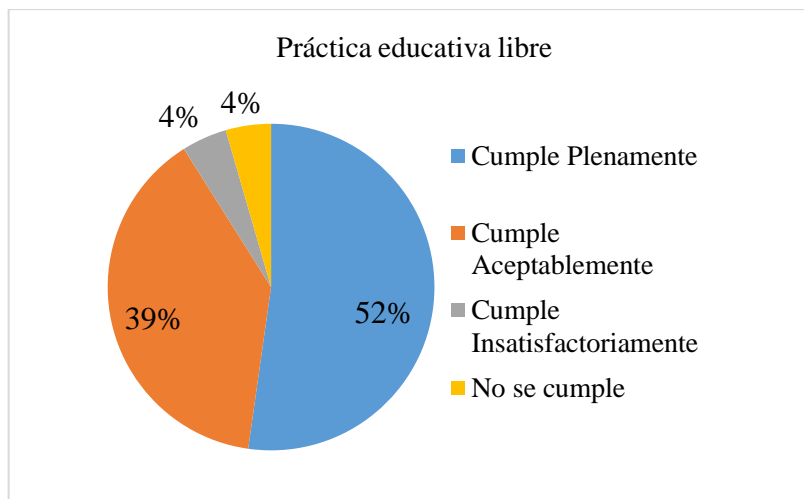


Gráfico 30 Práctica educativa libre

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 35 docentes que representan el 52% manifiestan cumplir en un nivel pleno en mejorar su práctica educativa, en un nivel aceptable tenemos 26 docentes que es el 39% de los encuestados, 3 encuestados que son el 4% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio y en el nivel de incumplimiento 3 docentes que representan un 4% de los encuestados.

Interpretación

Los datos mantienen relación con los altos índices de capacitación y auto-evaluación de los docentes lo que les permite estar en conocimiento de nuevas prácticas y formas educativas que les permita mejorar su calidad docente.

26. ¿Participa en la elaboración de un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución?

Tabla 38 Elaboración del plan interno

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	30	45%
Cumple Aceptablemente	22	33%
Cumple Insatisfactoriamente	5	7%
No se cumple	10	15%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

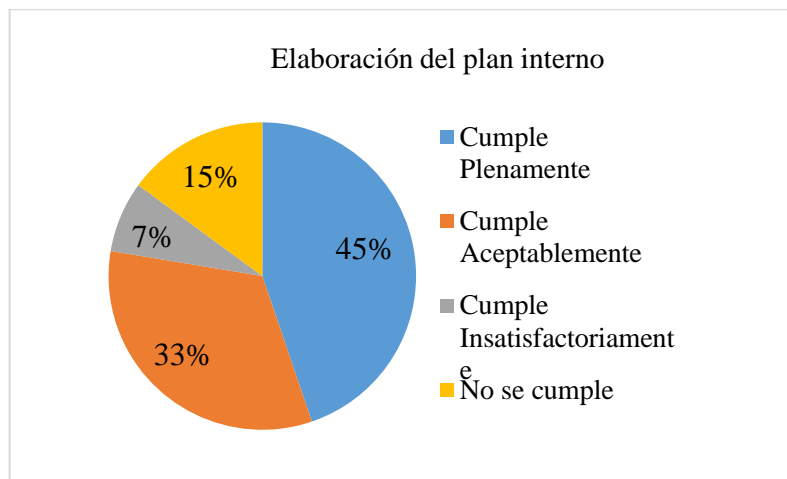


Gráfico 31 Elaboración del plan interno

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 30 docentes que representan el 45% manifiestan cumplir en un nivel pleno en la elaboración del plan interno, en un nivel aceptable tenemos 22 docentes que es el 33% de los encuestados, 10 encuestados que son el 15% de los docentes manifiestan tener un nivel de incumplimiento y en el nivel insatisfactorio 5 docentes que representan un 7% de los encuestados.

Interpretación

Podemos evidenciar un problema en la elaboración del Plan interno porque todos los docentes deberían aportar con su opinión y parte en la construcción del mismo y el número de docentes que no considera que aporte nada o muy poco es elevado, cuando los índices de participación docente en otras áreas son elevados.

27. ¿Participa en el control de las necesidades académicas?

Tabla 39 Control de necesidades académicas

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	25	37%
Cumple Aceptablemente	29	43%
Cumple Insatisfactoriamente	5	7%
No se cumple	8	12%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

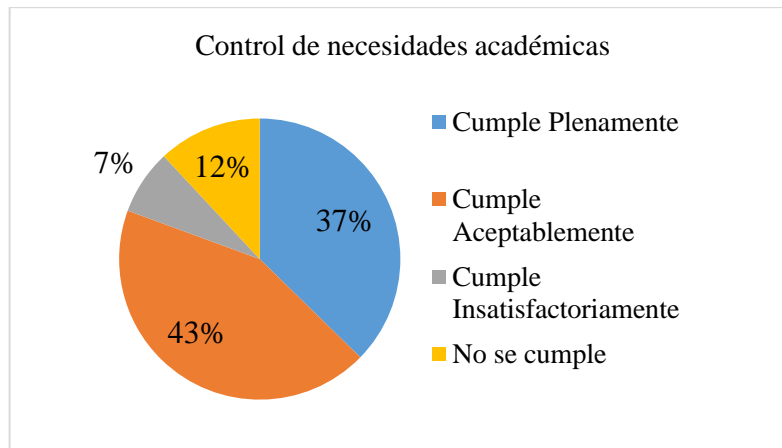


Gráfico 32 Control de necesidades académicas

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 29 docentes que representan el 43% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en el control de necesidades académicas, en un nivel pleno tenemos 25 docentes que es el 37% de los encuestados, 8 encuestados que son el 12% de los docentes manifiestan tener un nivel de incumplimiento y en el nivel insatisfactorio 5 docentes que representan un 7% de los encuestados.

Interpretación

Los docentes al tener libertad sobre su ejercicio y gestión educativa como profesionales, evidencia en los datos un gran número de docentes que representan a más de la mitad un control bueno sobre sus estudiantes y solo una pequeña parte de ellos ejerce un control defectuoso, falta de liderazgo educativo.

28. ¿Ha diseñado proyectos pedagógicos con los estudiantes?

Tabla 40 Proyectos pedagógicos

Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	18	27%
Cumple Aceptablemente	27	40%
Cumple Insatisfactoriamente	16	24%
No se cumple	6	9%
Total	67	100%

Elaborado por: Evelin Guamán

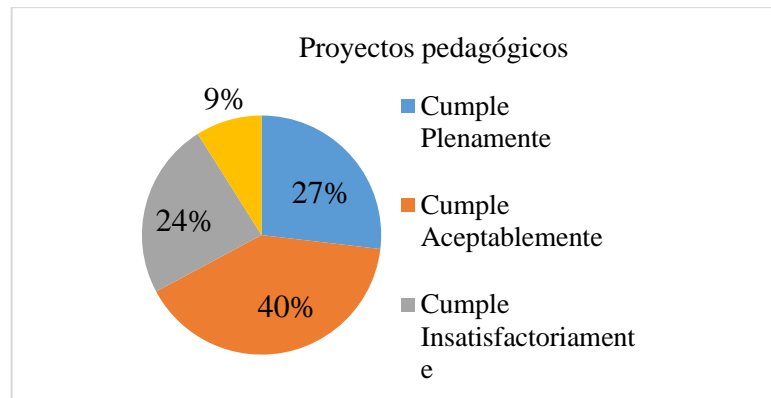


Gráfico 33 Proyectos pedagógicos

Elaborado por: Evelin Guamán

Análisis

De los 67 docentes encuestados, 27 docentes que representan el 40% manifiestan cumplir en un nivel aceptable en la elaboración de proyectos pedagógicos, en un nivel pleno tenemos 18 docentes que es el 27% de los encuestados, 16 encuestados que son el 24% de los docentes manifiestan tener un nivel insatisfactorio y en el nivel de incumplimiento 6 docentes que representan un 9% de los encuestados.

Interpretación

La mayoría de los docentes al igual que en las otras cuestiones presentan una elevada proactividad característica de un docente que gestiona de manera adecuada su trabajo, pero en este tema los docentes con valoración negativa han aumentado considerablemente en función de lo complejo de elaborar un proyecto de tales condiciones.

4.3 Verificación de la hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se procedió al análisis de los ítems desarrollados en la encuesta relacionándolos con los estándares de calidad educativa planteados por el Ministerio de Educación del Ecuador en sus dimensiones C y D correspondientes al desempeño profesional y Gestión escolar a través de la media de los elementos evaluados para obtener el nivel general de evaluación para cada indicador. Para lo cual nos ayudaremos de la siguiente tabla donde se relaciona los ítems evaluados en el cuestionario realizado en la investigación con los elementos verificados por el Ministerio de Educación y del Programa Minitab:

Tabla 41 Estándares de calidad educativa Dimensión C y D

INDICADORES	ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA
INDICADORES DE LIDERAZGO	DESEMPEÑO PROFESIONAL (DIMENSIÓN C Y D)
¿Dedica tiempo a su auto-aprendizaje teórico y práctico que le ayudará a dinamizar y amenizar las clases?	El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber
¿Posee la formación adecuada sobre cada una de las materias que tiene que impartir?	
¿Demuestra compromiso con su labor a través de un constante desarrollo profesional, mediante la capacitación en nuevos métodos y técnicas de enseñanza?	
¿Participa de forma colaborativa en la construcción de una comunidad de aprendizaje?	El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje.
¿Promueve el trabajo en equipo y la comunicación?	
¿Posee una capacidad de auto-evaluación?	El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes.
¿Es autocrítico y tolerante ante la crítica externa?	
¿Reconoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo?	
¿Reconoce sus debilidades y busca subsanarlas?	

¿Ayuda a los alumnos menos capaces a que superen los obstáculos que les impiden progresar?	El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes.
¿Sabe cuáles son las necesidades académicas que sus alumnos demandan?	
¿Exige al alumnado la búsqueda de múltiples caminos para mejorar en el aprendizaje?	
¿Motiva a sus alumnos y levanta la seguridad en sí mismos?	
¿Usted promueve a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante?	El docente promueve valores y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir.
¿Trata con respeto las diferencias culturales y personales del alumnado?	
¿Suele responder de modo tranquilo y con voz moderada a las cuestiones que plantea el alumnado?	
¿Aplica un estilo negociador en la resolución de conflictos del alumnado?	
¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del docente?	El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad.
¿Realiza Proyectos de vinculación con la colectividad?	
¿Ha diseñado proyectos de emprendimiento?	
INDICADORES DE GESTIÓN	GESTIÓN ESCOLAR (DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA – TALENTO HUMANO)
¿Es parte de las decisiones que se toman a nivel administrativo?	Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente.
¿Desarrolla e implementa planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente?	
¿Supervisa y verifica el cumplimiento de actividades?	Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
¿Corrige procesos y emprende soluciones?	
¿Introduce cambios que considere pertinentes en su práctica educativa?	
¿Posee una práctica educativa libre y abierta a cambios y nuevas ideas?	
¿Participa en la elaboración de un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución?	Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las

¿Participa en el control de las necesidades académicas?	necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación.
¿Ha diseñado proyectos pedagógicos con los estudiantes?	Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente.

Elaborado por: Evelin Guamán

El nivel de liderazgo y gestión docente se calculó mediante la evaluación de los ítems de los cuales se los agrupo por preguntas que hacían referencia a cada indicador del Ministerio como se evidencia en la tabla anterior y se calculó la media de cada ítem para obtener los valores generales con los que cumple la Unidad Educativa en cada estándar de evaluación perteneciente a las dimensiones C y D.

1. El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

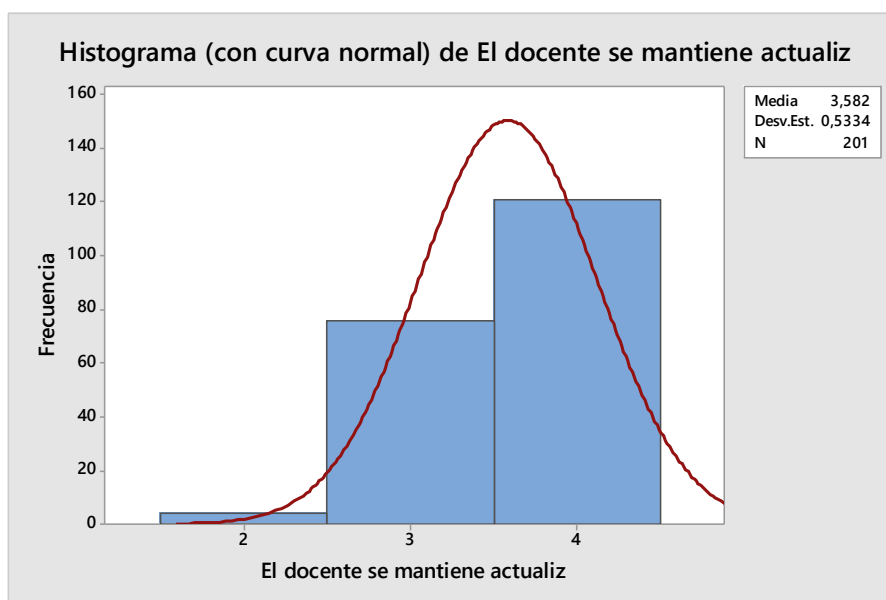


Gráfico 34 Estándar Docente Actualizado
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca del desempeño profesional.

2. El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

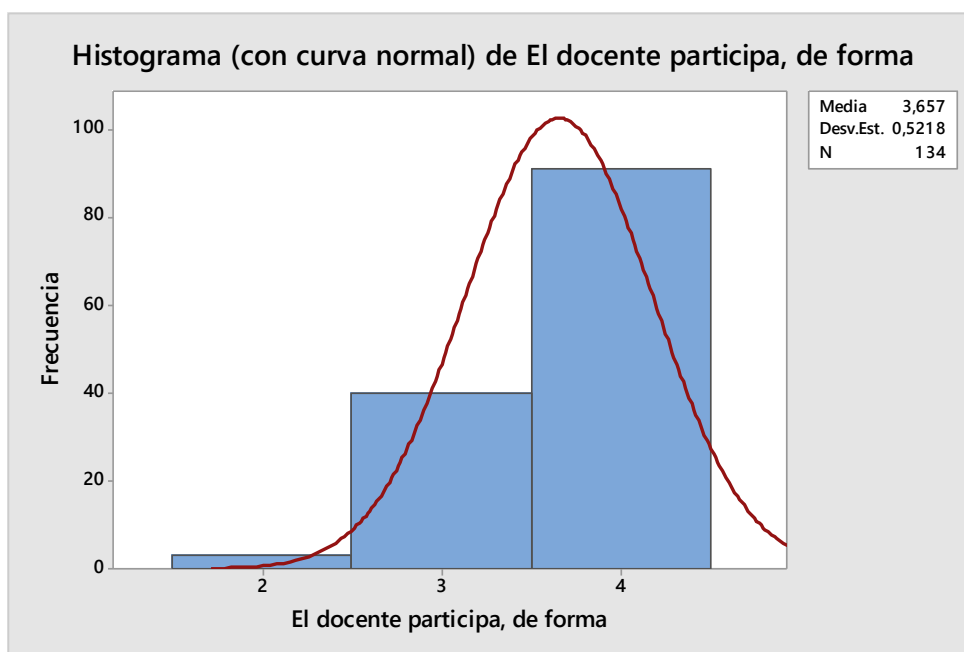


Gráfico 35 Estándar Docente colaborativo
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca del desempeño profesional.

3. El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

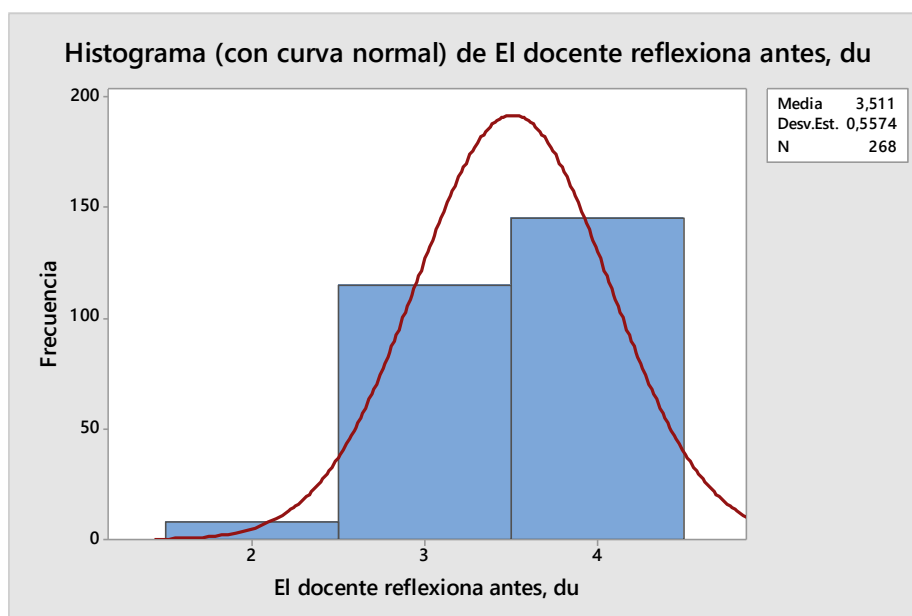


Gráfico 36 Estándar análisis de la gestión
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca del desempeño profesional.

4. El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

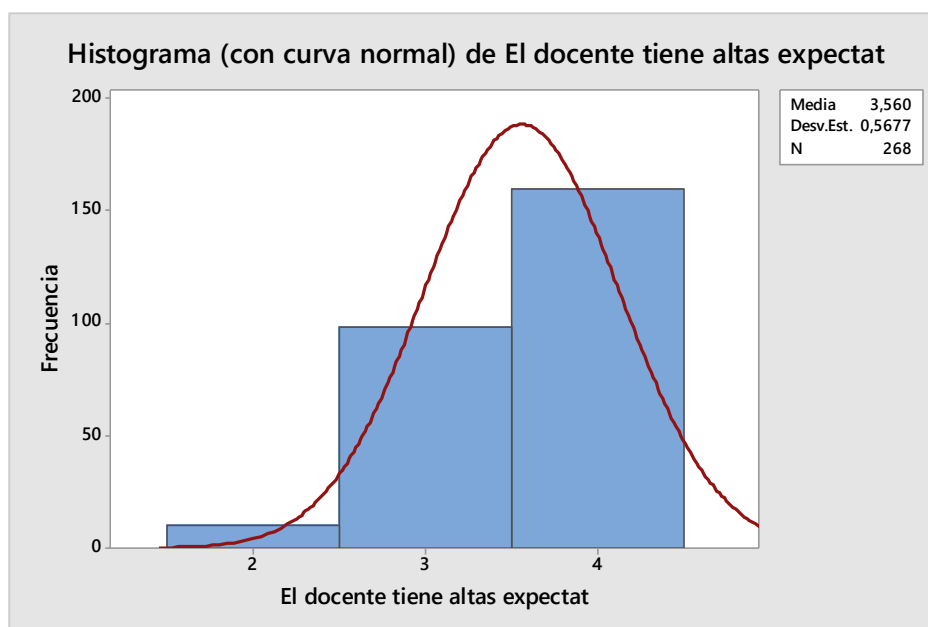


Gráfico 37 Estándar expectativas docentes
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca del desempeño profesional.

5. El docente promueve valores y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

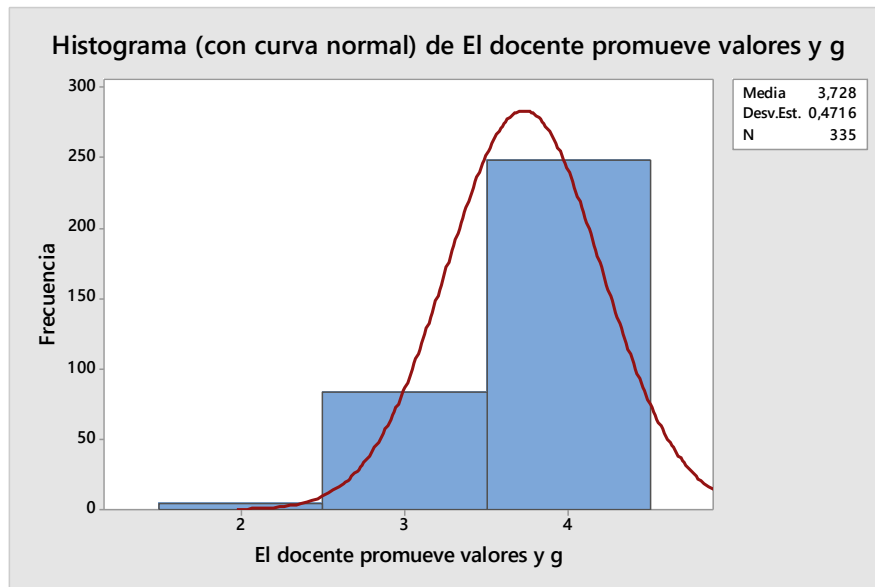


Gráfico 38 Estándar promoción de valores
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca del desempeño profesional.

6. El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

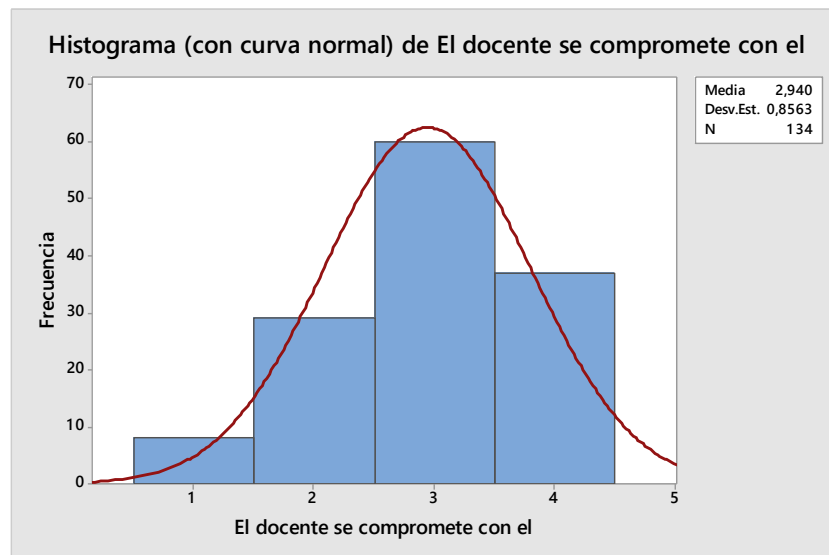


Gráfico 39 Estándar desarrollo de la comunidad
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca del desempeño profesional.

7. Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

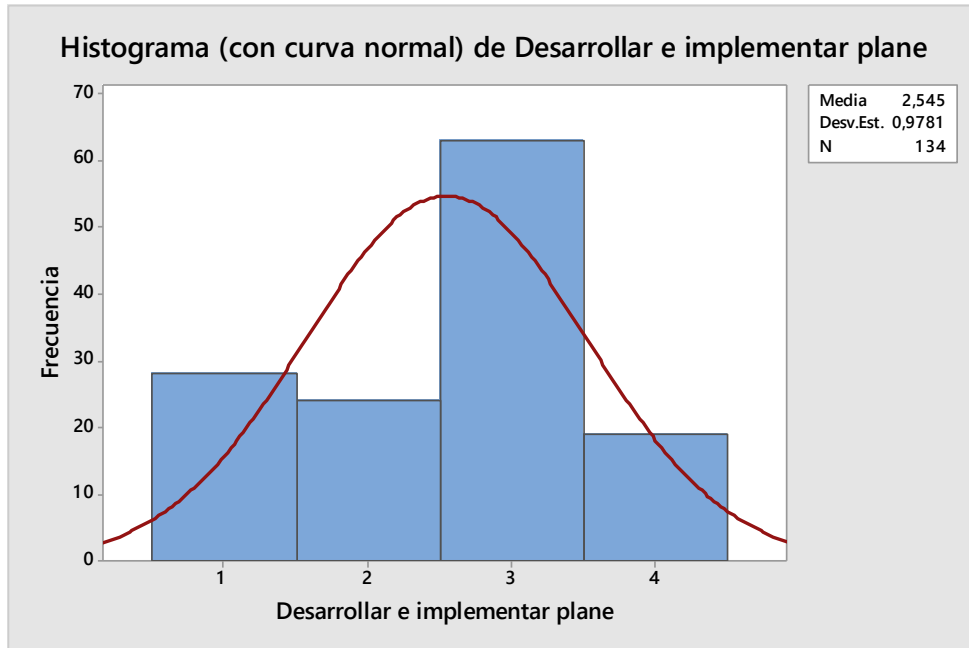


Gráfico 40 Estándar desarrollo de planes
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca de la gestión escolar

8. Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

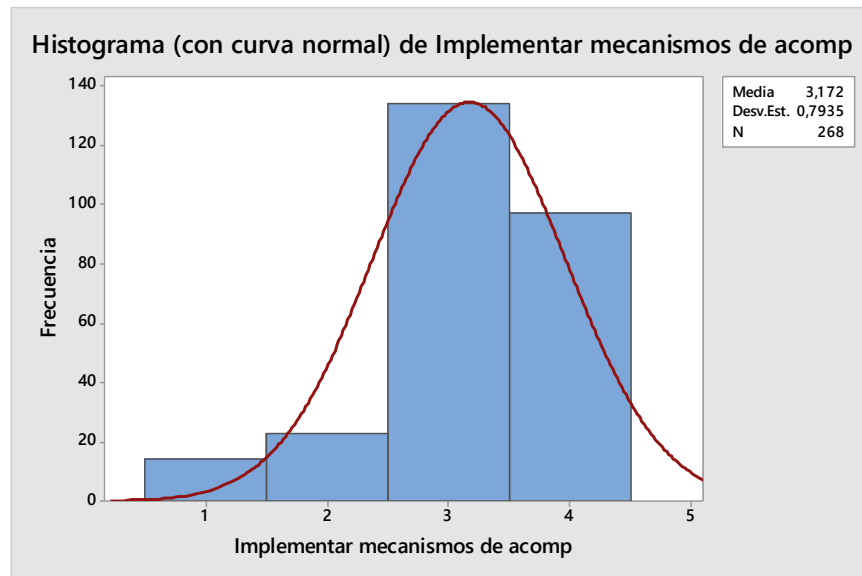


Gráfico 41 Estándar mecanismos de acompañamiento
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca de la gestión escolar

9. Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

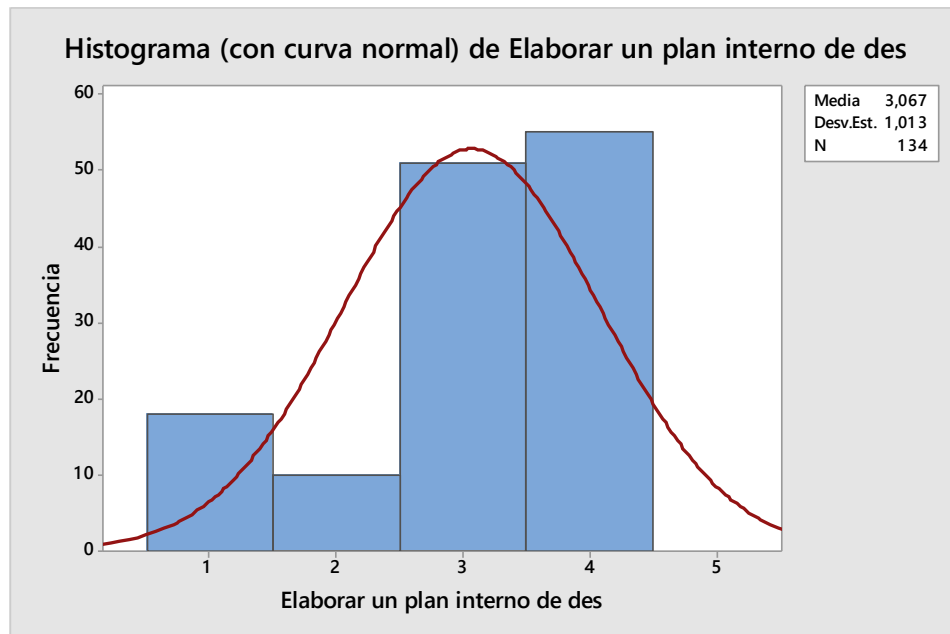


Gráfico 42 Estándar plan interno de desarrollo
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca de la gestión escolar

10. Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente.

De los datos analizados para la categoría correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados

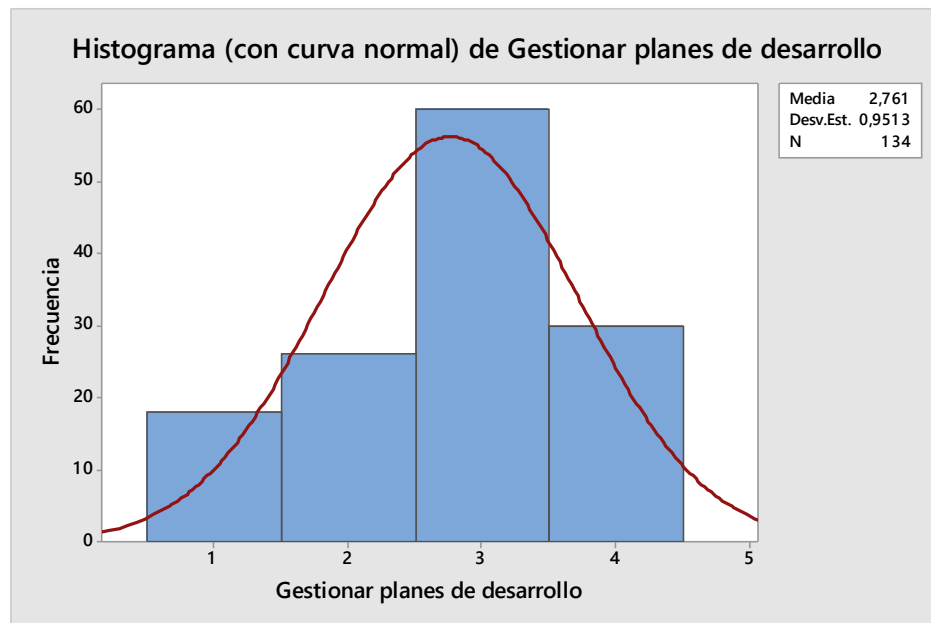


Gráfico 43 Estándar plan de desarrollo
Elaborado por: Evelin Guamán

El estándar analizado mantiene una alta frecuencia en los valores 3 y 4 que se refieren a un nivel de cumplimiento aceptable o pleno respectivamente acerca de la gestión escolar

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Al haber finalizado la revisión teórica sobre el tema y el procesamiento de la información recolectada podemos determinar lo siguiente sobre los objetivos planteados al inicio de esta investigación.

1. En cuanto al objetivo de diagnosticar el nivel de liderazgo y gestión docente en la Unidad Educativa Santa Rosa podemos aportar lo siguiente:
 - El nivel de liderazgo encontrado en la escuela deja una connotación positiva porque a través de la autoevaluación realizada a los docentes se obtuvo un nivel muy alto de liderazgo docente situándose en un valor de 3,4 sobre 4. Pero dentro de los procesos de gestión educativa hay un nivel inferior al logrado en liderazgo ubicado en un nivel de 2,7 sobre 4.
 - En cuanto a los altos niveles de liderazgo se debe a que esta variable analizada es una cualidad de la personalidad que está presente dentro de las características de ingreso de los aspirantes docentes por lo que encontrar el alto nivel de liderazgo es un factor razonable teniendo en cuenta las circunstancias. El problema del liderazgo educativo empieza cuando el liderazgo necesita de cierta independencia de trabajo para lograr buenos resultados, lo que choca con la normatividad de la burocracia propia de una institución.
 - Uno de los elementos que más críticas a recibido fue los constantes cambios en los documentos que los docentes deben presentar para validar su prácticas, mismos documentos que son muy complejos de llenar y al parecer que solo con una única forma. Lo que en cierta forma condiciona la práctica del docente al no permitirle tener un rango de introducción de

nuevos elementos por temor a sanciones al no cumplir con tanta normatividad solicitada. Esta contradicción está presente en la educación donde docentes que son líderes por naturaleza se ven limitados en sus funciones a la hora de emprender cambios, los cambios en educación que se requieren para mejorarla.

- Esta problemática expuesta en cuanto al liderazgo se contrasta con el nivel más bajo presentando en gestión escolar, donde los docentes se encuentran en la encrucijada que deben cumplir con procesos administrativos y burocráticos extensos lo que limita el tiempo que el docente puede pasar planificando y llevando a cabo dicho proceso. De igual forma muchas veces los docentes son excluidos del proceso de gestión lo que termina provocando niveles bajos de gestión y la práctica innovadora, y las características de liderazgo muchas veces se ven limitadas u ocultas para evitar papeleo innecesario o sanciones.
 - Tanto el liderazgo y la gestión se cumplen en diferentes niveles, en un nivel pleno para liderazgo y en un nivel aceptable en cuanto a gestión conforme con los estándares de evaluación planteados por el Ministerio de Educación, pero la pregunta que cabe hacernos en este punto es si la gestión y liderazgo docente en las instituciones son herramientas que nos permiten mejorar la calidad educativa o son solo simplemente modelos con los que se cumplen en las escuelas para evitar sanciones y rellenar formularios.
2. Para el segundo objetivo planteado para la investigación el cual fue caracterizar el tipo de liderazgo y gestión adecuados para alcanzar la excelencia educativa se determina lo siguiente:
- A través del análisis teórico podemos decir que tanto el liderazgo como la gestión dentro de la labor docente busca el perfeccionamiento de esta para brindar un mejor producto de calidad y en este caso educación y el cumplimiento de sus objetivos que aseguren una sociedad plena en igualdad de oportunidades, pero tanto el término calidad al igual que los objetivos en educación son dinámicos, es decir, que lo que era un

automóvil de calidad hace 40 años atrás ya no lo es ahora porque las condiciones del producto puesto como ejemplo han cambiado a través del avance tecnológico y por ende el concepto de calidad sobre este. De igual manera los objetivos educativos que se querían lograr 20 años atrás en la educación no son los mismos que los actuales y estos serán diferentes a los objetivos planteados en 20 años hacia el futuro. Por lo que la concepción del liderazgo y gestión transformacional es el modelo actual más indicado para llevar a cargo los modelos de gestión y cambios educativos

- El modelo transformacional contempla los cambios que irán sufriendo tanto los objetivos del sistema educativo como la calidad del mismo y se podrá readaptar a ellos, también plantea soluciones a los problemas planteados como lo es la limita libertad de participación y error que se da a los docentes al momento de llevar a la práctica educativa cambios que consideran necesarios u oportunos. Sin excluir de su visión la parte normativa necesaria que conlleva una institución para su correcto funcionamiento, de igual forma puede coexistir con otros tipos de liderazgo que pueden ser necesarios implementar en situaciones especiales.
- El llevar a cabo este tipo de gestión es muy complejo porque depende de muchos factores para que resulte exitoso, necesita de un gran líder motivacional y que sepa transmitir la importancia del trabajo en conjunto para lograr los objetivos propuestos, también demanda del compromiso de los otros actores educativos que muchas ocasiones deslindan de sus responsabilidades y su impacto dentro del sistema educativo. Si queremos lograr que cada escuela sea una institución autónoma con calidad educativa debemos lograr el correcto proceso que lleve a la práctica la gestión y liderazgo transaccional, mismo proceso que deberá entenderse como largo y difícil por lo motivos expuestos pero que será el que mejor resultados nos permite obtener tanto a nivel educativo como a nivel administrativo

3. En cuanto al último objetivo de la investigación sobre planear alternativas para divulgar los resultados obtenidos del proceso de investigación científica se plantea lo siguiente:

- Tendrá varios niveles de divulgación. El primer nivel compete al acervo cultural de la Universidad Técnica de Ambato ya que la presente investigación quedara registrada en el repositorio de la misma para que sea de ayuda y evidencia de la investigación realizada por la universidad a través de sus estudiantes, además será subida digitalmente a la red para que cualquier persona tenga acceso a la información planteada aquí.
- También se elaborará un informe para la Unidad Educativa donde se detallan los resultados obtenidos, así como su proceso para que esta información sea de utilidad y beneficio de la institución en su plan de mejora continua a través de la investigación.
- La divulgación de información de este tipo es de vital importancia porque permite encontrar respuestas a los problemas que aquejan a nuestra sociedad además de ir creando una base de pensamiento que permite el perfeccionamiento de la sociedad a través de procesos y métodos científicos que demuestran su utilidad y veracidad a través de pruebas y datos. Por lo que la información debe ser siempre pública y de libre acceso para todos en cuanto permite reducir desigualdades sociales y mejora la calidad de vida de las personas.

5.2. RECOMENDACIONES

De parte de las autoridades administrativas tanto de la institución educativa, así como nivel central debe haber reestructuras de políticas que permita a los docentes implementar una práctica docente más libre sin tantas restricciones que limitan las capacidades del docente y lo hacen trabajar desde el miedo más no desde la innovación y procesos de auto mejora.

De la misma forma se recomienda que los docentes busquen una participación más activa dentro de la gestión de la institución para implementar los cambios que se consideren más cercanos a la realidad del contexto escolar en cual se desarrollan y no solo hacer planificación para cumplir con números y papeles que distraen y crean un escenario falso sobre la realidad educativa de la institución.

Iniciar con un proceso que busca el cambio de mentalidad en las personas siempre es difícil pero necesario, se debe comenzar a transponer el modelo transformacional a la institución que será un proceso complicado y demorado, pero se lo debe hacer asumiendo el compromiso que el personal de la institución tiene con la sociedad.

MATERIALES DE REFERENCIA

- Agustín Tirado, G. Y. (08 de 2014). *Red de Bibliotecas Landivarianas*. Recuperado el 08 de 10 de 2016, de Red de Bibliotecas Landivarianas: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/09/Agustin-Gady.pdf>
- Akio, P. (s.f.). *Careacttarget.org*. Obtenido de Careacttarget.org: <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 24-27.
- Boekaerts, M. (2002). *Motivar para aprender*. Chicago: Prácticas educativas.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 9-33.
- Bolívar, A., & Cerrillo, R. (2015). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Obtenido de Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa: http://www.rinace.net/riee/numeros/vol8-num2/Riee_8,2.pdf
- Bondarenko, N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. *Artículos arbitrados*, 613-621.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.
- Cassasus, J. (1998). *cubaeduca.cu*. Obtenido de cubaeduca.cu: <http://www.cubaeduca.cu/medias/pdf/1360.pdf>
- Cassasus, J. (6 de Mayo de 2005). *micentroeducativo.pe*. Obtenido de micentroeducativo.pe: http://www.micentroeducativo.pe/2014/docente/fileproject/file_docentes/91bi_77e3a9.pdf

Castillo, H., & Cabrera, V. (2012). *Bdigital.uncu.edu.ar*. Obtenido de Bdigital.uncu.edu.ar:

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf

Chiguano Pérez, L. M. (02 de 08 de 2013). *Repositorio digital Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 08 de 10 de 2016, de Repositorio digital Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2521>

Código de la Niñez y Adolescencia. (03 de 01 de 2003). *Código de la Niñez y Adolescencia*. Recuperado el 10 de 10 de 2016, de Código de la Niñez y Adolescencia:

https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj424_32dDPAhVIRiYKHTiZAAkQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.oei.es%2Fhistorico%2Fquipu%2Fecuador%2FCod_ninez.pdf&usg=AFQjCNFSFcUUa3yVT66tHVgW00m811Loew&sig2=_f_zSnwxVD

Código de la Niñez y la Adolescencia. (03 de 01 de 2003). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Recuperado el 13 de 07 de 2015, de Ministerio de Educación del Ecuador: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/TRANSP-CODIGO_DE_LA_NINEZ_Y_ADOLESCENCIA.pdf

Consejo Asesor Vicerrectoría de Administración. (25 de Febrero de 2014). *Setimocongreso.ucr.ac.cr*. Obtenido de Setimocongreso.ucr.ac.cr: <http://setimocongreso.ucr.ac.cr/sites/default/files/ponencias/EGH-38.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Recuperado el 28 de 06 de 2015, de Ministerio de Educación del Ecuador: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>

- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- Davis, A., & Lemma, T. (2009). *undp.org*. Obtenido de *undp.org*: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Escalera, G., Masa, C., & García, E. (2008). Implantación de la reingeniería por procesos actividades, técnicas y herramientas. En J. Pindado, *Estableciendo puentes en una economía global* (págs. 4-19). Pozuelo de Alarcón: Esic.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343'348.
- Gallardo Campaña, A. M. (05 de 12 de 2011). *Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/466/1/EB-49.pdf>
- Garbanzo Vargas, G. M., & Orozco Delgado, V. H. (2010). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>
- García Bacete, F., & Doménech Bet, F. (2010). Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar. *Revista Docencia*, 36. Obtenido de Revista docencia: <http://www.revistadocencia.cl/pdf/20100728164200.pdf>
- García Legazpe, F. (2008). *Motivar para el aprendizaje desde la actividad orientadora*. Madrid: Omagraf, S.L.
- García, M. (2010). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 41-54.
- Gómez, C. (2008). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 61-77.

- Huerco, J. (s.f.). *personales.upv.es*. Obtenido de *personales.upv.es*:
<http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>
- Icaza Cando, K. (08 de 2012). *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/4157/1/Gesti%C3%B3n%20y%20liderazgo%20en%20los%20docentes%20del%20centro%20de%20educaci%C3%B3n%20general%20b%C3%A1sica%202013%20de%20Abril%20del%20cant%C3%B3n%20Ventanas.pdf>
- Kolakowski, L. (2008). *Letras Libres. Ocho conferencias para el nuevo milenio*, 37-41.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (31 de 03 de 2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Recuperado el 10 de 10 de 2016, de Ley Orgánica de Educación Intercultural: <http://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Anexo-b.-LOEI.pdf>
- López Alfaro, P. (2010). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29815819009>
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- Macionis, J., & Plummer, K. (2011). *Sociología* (Cuarta ed.). (C. Flesher, & J. Calvo, Trads.) Madrid: Pearson Educación.
- Malliquinga Chilingua, S. D. (10 de 04 de 2015). *Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 13 de 07 de 2015, de Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato:
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8899/1/FCHE-EBS-1331.pdf>

- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville: Editores Caribe-Betania.
- Ministerio de Educación. (2012). *educacion.gob.ec*. Obtenido de educacion.gob.ec: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Ministerio de Educación del Ecuador. (31 de 03 de 2011). Recuperado el 15 de 07 de 2015, de Ministerio de Educación del Ecuador: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/LOEI.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s.f.). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Obtenido de 144.302 docentes serán evaluados a nivel nacional: <https://educacion.gob.ec/el-ministro-de-educacion-socializo-el-nuevo-modelo-evaluacion-de-desempeno-docente-ser-maestro/>
- Moncada, J. (2015). <http://repository.unimilitar.edu.co/>. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/>: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13700/2/ENSAYO-%20El%20liderazgo%20autocr%C3%A1tico%20y%20el%20clima%20laboral%20-%20MILENA%20AYALA%20CALDERON-SEMINARIO%20DE%20GRADO.pdf>
- Murgia, I. (16 de Marzo de 2001). *Euskalit.net*. Obtenido de Euskalit.net: http://www.euskalit.net/pdf/calidad_total.pdf
- Nieves, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica-curricular. *Investigación y formación pedagógica*, 24-48.
- Open Course Ware de la Universidad de Salamanca. (22 de Mayo de 2003). *ocw.usal.es*. Obtenido de ocw.usal.es: <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/Calidad.pdf>
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo Laissez faire. *Revista de Investigación de Administración*, 67-72.

Penalva López, A., Hernández Prados, M. Á., & Guerrero Romera, C. (05 de 08 de 2013). *Asociación Universitaria de Formación del Profesorado*. Obtenido de La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso: <http://www.redalyc.org/pdf/2170/217029557006.pdf>

Proyecto JICA. (2015). *mec.gov.py*. Obtenido de *mec.gov.py*: http://www.mec.gov.py/talento/convocatoria0516-supervisores/material_consulta_conc05_2016/modulo_2-GestionEducativa/LECTURAS/Tema%205/Manual_de_Orientacion_para_Fortalecimiento_de_la_Gestion_Escolar.pdf

Redondo, A., Tejado, M., & Rodríguez, B. (2012). *El celador y el trabajo en equipo*. Lulu.com.

Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Grafico S.A.C.

Rodríguez, D. (2005). Dimensión institucional, cultural y micro-política: claves para entender las organizaciones educativas. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 1-14.

Rojas, T. (2009). *Ugellamaswamanwasi.webnode.es*. Obtenido de *Ugellamaswamanwasi.webnode.es*: files.ugellamaswamanwasi.webnode.es/200004227-b75c7b8550/Liderazgo_C.pdf

UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Gráfico.

Unesco. (01 de 04 de 2013). *Portal UNESCO*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de Portal UNESCO: http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=7705&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESCO oficina regional de educación para América latina y el Caribe. (1994).

Modelo de gestión GESEDUCA. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO.

Universidad de Alicante. (2009). Aprendizaje. *Psicología básica*, 38.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe*, 1-11.

Vaillant, D. (06 de 2014). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. Obtenido de Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>

Vázquez, E. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México D.F.: Secretaría de Educación Pública.

Villafaña, R. (7 de Enero de 2010). *Inn-edu.com*. Obtenido de Inn-edu.com: <http://inn-edu.com/Calidad/CalidadTotal.pdf>

Villalobos Fuentes, X. (14 de 03 de 2011). *Reflexión en torno a la gestión de aula y a la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizajes*. Obtenido de Reflexión en torno a la gestión de aula y a la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizajes: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwjg0camtLDRAhVFfiYKHQU9CE0QFggfMAE&url=http%3A%2F%2Frieoei.org%2Fjano%2F4048Villalobos_Jano.pdf&usg=AFQjCNF_98NDmOTxII7Tmmg3Iya86DjPg&sig2=Kmjf-jleMKGzjAJO2

2. Anexos

ANEXO1 (INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN)



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA EDUCACIÓN BÁSICA
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD
EDUCATIVA “SANTA ROSA”.

I. OBJETIVO:

Proporcionar una descripción del Liderazgo y Gestión Docente.

II. DATOS INFORMATIVOS:

Año de E.G.B: _____

Mujer: _____ Hombre: _____

III. INSTRUCTIVO:

Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre liderazgo y gestión docente.

Agradezco de antemano su colaboración.

En una escala del 1 a 4, valore cada una de las preguntas que a continuación se presentan:

- Se cumple plenamente (4),
- Se cumple aceptablemente (3),
- Se cumple insatisfactoriamente (2),
- No se cumple (1).

Descriptor de Liderazgo	Escala de Valoración			
	4	3	2	1
1. ¿Dedica tiempo a su auto-aprendizaje teórico y práctico que le ayudará a dinamizar y amenizar las clases?				
2. ¿Posee la formación adecuada sobre cada una de las materias que tiene que impartir?				
3. ¿Demuestra compromiso con su labor a través de un constante desarrollo profesional, mediante la capacitación en nuevos métodos y técnicas de enseñanza?				
4. ¿Participa de forma colaborativa en la construcción de una comunidad de aprendizaje?				
5. ¿Promueve el trabajo en equipo y la comunicación?				

6. ¿Posee una capacidad de auto-evaluación?				
7. ¿Es autocrítico y tolerante ante la crítica externa?				
8. ¿Reconoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo?				
9. ¿Reconoce sus debilidades y busca subsanarlas?				
10. ¿Ayuda a los alumnos menos capaces a que superen los obstáculos que les impiden progresar?				
11. ¿Sabe cuáles son las necesidades que sus alumnos demandan?				
12. ¿Exige al alumnado la búsqueda de múltiples caminos para mejorar en el aprendizaje?				
13. ¿Motiva a sus alumnos y levanta la seguridad en sí mismos?				
14. ¿Usted promueve a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante?				
15. ¿Trata con respeto las diferencias culturales y personales del alumnado?				
16. ¿Suele responder de modo tranquilo y con voz moderada a las cuestiones que plantea el alumnado?				
17. ¿Aplica un estilo negociador en la resolución de conflictos del alumnado?				
18. ¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del docente?				
19. ¿Realiza Proyectos de vinculación con la colectividad?				
20. ¿Ha diseñado proyectos de emprendimiento?				
Descriptor de Gestión	Escala de Valoración			
Como docente de la institución usted se siente gestor de:	4	3	2	1
21. ¿Es parte de las decisiones que se toman a nivel administrativo?				
22. ¿Supervisa y verifica el cumplimiento de actividades?				
23. ¿Corrige procesos y emprende soluciones?				
24. ¿Introduce cambios que considere pertinentes en su práctica educativa?				
25. ¿Posee una práctica educativa libre y abierta a cambios y nuevas ideas?				
26. ¿Participa en la elaboración de un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución?				
27. ¿Participa en el control de las necesidades académicas?				
28. ¿Ha diseñado proyectos pedagógicos con los estudiantes?				

Anexo 2: Tablas con información complementaria

Tabla 42 Estándares de Gestión Escolar

PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	ESTÁNDARES
DIMENSDIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
La institución educativa de calidad establecerá procesos para:	
Organización	1. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar.
	2. Desarrollar la metodología de autoevaluación institucional.
	3. Desarrollar planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la evaluación institucional.
DIMENSIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
Lineamientos normativos	4. Aplicar efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.
	5. Actualizar puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) con datos correctos, exactos y completos.
	6. Organizar de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, priorizando las actividades de aprendizaje.
	7. Desarrollar y aplicar el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales.

	8. Desarrollar manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: registro de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.
Talento humano	9. Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente.
	10. Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
	11. Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación.
	12. Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente.
	13. Definir y ejecutar un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente.
Recursos didácticos y físicos	14. Gestionar los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas.
	15. Supervisar el uso óptimo de espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional.
	16. Promover y supervisar el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y registros de utilización.
Sistema de información y comunicación	17. Mantener de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa.
DIMENSIÓN: PEDAGÓGICA CURRICULAR	
Gestión del aprendizaje	18. Monitorear la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje.

	19. Promover entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos.
	20. Desarrollar e implementar adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas o no a la discapacidad.
	21. Implementar estrategias de evaluación que orienten a los estudiantes y docentes –de manera permanente, oportuna y precisa– a lograr los objetivos de aprendizaje.
	22. Desarrollar y supervisar programas de asistencia psicológica y/o pedagógica oportuna.
Tutorías y acompañamiento	23. Desarrollar un plan de tutorías que garantice el refuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje.
	24. Implementar planes de acompañamiento, efectivos y permanentes, para estudiantes con necesidades educativas especiales.
DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR	
Convivencia escolar y formación ciudadana	25. Elaborar el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar.
	26. Establecer mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos en los ámbitos de la vida escolar y comunitaria.
	27. Supervisar el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional y que son parte del Código de Convivencia.
	28. Implementar estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa dentro de la institución.
	29. Establecer políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI.

Servicios complementarios	30. Optimizar los servicios relacionados con el bienestar de la comunidad educativa: consejería estudiantil, salud, alimentación, transporte, entre otros.
DIMENSIÓN: RELACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO CON LA COMUNIDAD	
Programas de redes de trabajo	31. Promover y desarrollar programas de redes de trabajo con instituciones escolares de su circuito y otras.
	32. Propiciar el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas al área educativa: instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico, entre otras.

Fuente: Estándares de calidad educativa: Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura (pp. 9-10)

Tabla 43 Estándares de desempeño profesional docente

N°	Estándares generales	Estándares específicos
DIMENSIÓN A: DOMINIO DISCIPLINAR Y CURRICULAR		
1	A.1 El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica.	A.1.1 Domina el área del saber que enseña.
		A.1.2 Comprende la epistemología del área del saber que enseña y sus transformaciones a lo largo de la historia.
		A.1.3 Conoce la relación del área del saber que enseña con otras disciplinas.
		A.1.4 Conoce la didáctica de la disciplina que imparte, y las teorías e investigaciones educativas que la sustentan.
2	A.2 El docente conoce el currículo nacional.	A.2.1 Comprende los componentes de la estructura curricular, cómo se articulan y cómo se aplican en el aula.
		A.2.2 Conoce el currículo anterior y posterior al grado/curso que imparte.
		A.2.3 Conoce los ejes transversales que propone el currículo nacional.
3	A.3 El docente domina la lengua con la que enseña.	A.3.1 Usa de forma competente la lengua en la que enseña.
DIMENSIÓN B: GESTIÓN DEL APRENDIZAJE		
1	B.1 El docente planifica para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	B.1.1 Planifica mediante la definición de objetivos acordes al nivel y al grado/curso escolar, al contexto, a los estilos, ritmos y necesidades educativas de los estudiantes, tomando en cuenta el currículo prescrito y los estándares de aprendizaje.
		B.1.2 Incluye en sus planificaciones actividades de aprendizaje y procesos evaluativos, de acuerdo con los objetivos educativos establecidos.

		B.1.3 Selecciona y diseña recursos didácticos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.
		B.1.4 Adapta los tiempos planificados a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
		B.1.5 Planifica sus clases para que los estudiantes apliquen sus conocimientos y relacionen con sus propios procesos de aprendizaje.
2	B.2 El docente implementa procesos de enseñanza-aprendizaje en un clima que promueve la participación y el debate	B.2.1 Comunica a los estudiantes acerca de los objetivos de aprendizaje al inicio de la clase/unidad y cuáles son los resultados esperados de su desempeño en el aula.
		B.2.2 Crea un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate.
		B.2.3 Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de conflictos.
		B.2.4 Organiza y emplea el espacio, los materiales y los recursos de aula, de acuerdo con la planificación y desempeños esperados.
		B.2.5 Utiliza varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual.
		B.2.6 Promueve que los estudiantes se cuestionen sobre su propio aprendizaje y busquen alternativas de explicación o solución a sus propios cuestionamientos.

3	B.3 El docente evalúa, retroalimenta e informa acerca de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.	<p>B.3.1 Promueve una cultura de evaluación que permita la autoevaluación y la co-evaluación de los estudiantes.</p> <p>B.3.2 Diagnostica las necesidades educativas de aprendizaje de los estudiantes considerando los objetivos del currículo y la diversidad del estudiante.</p> <p>B.3.3 Evalúa los objetivos de aprendizaje planificados durante su ejercicio docente.</p> <p>B.3.4 Evalúa de forma permanente el progreso individual, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales, con estrategias específicas.</p> <p>B.3.5 Comunica a sus estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje.</p> <p>B.3.6 Informa a los padres de familia o representantes legales, docentes y directivos, de manera oportuna y periódica, acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes.</p>
DIMENSIÓN C: DESARROLLO PROFESIONAL		
1	C.1 El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber.	<p>C.1.1 Participa en procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional, tanto al interior de la institución como fuera de ella.</p> <p>C.1.2 Investiga y se actualiza permanentemente en temas que tienen directa relación con su ejercicio profesional y con la realidad de su entorno y la del entorno de sus estudiantes.</p> <p>C.1.3 Aplica experiencias y conocimientos aprendidos en los procesos de formación, relacionados con su ejercicio profesional.</p>
2		C.2.1 Comparte sus experiencias y conocimientos con otros profesionales de la comunidad educativa.

	C.2 El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje.	C.2.2 Trabaja con los padres de familia o representantes legales y otros miembros de la comunidad educativa, involucrándolos en las actividades del aula y de la institución. C.2.3 Genera un ambiente participativo para el intercambio de experiencias y búsqueda de mecanismos de apoyo y asistencia a estudiantes con necesidades educativas especiales.
3	C.3 El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes.	C.3.1 Examina los efectos de sus prácticas pedagógicas en el aprendizaje del estudiantado y se responsabiliza de ellos, a partir de los resultados académicos, de la observación de sus propios procesos de enseñanza, de la de sus pares y de la retroalimentación que reciba de la comunidad educativa. C.3.2 Valora su labor como docente y agente de cambio.
DIMENSIÓN D: COMPROMISO ÉTICO		
1	D.1 El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes.	D.1.1 Fomenta en sus estudiantes el desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas en todas sus acciones, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales. D.1.2 Comunica a sus estudiantes altas expectativas acerca de su aprendizaje, basadas en la información real sobre sus capacidades y potencialidades individuales y grupales. D.1.3 Estimula el acceso, permanencia y promoción en el proceso educativo de los estudiantes dentro del sistema educativo.
2	D.2 El docente promueve valores y garantiza el ejercicio permanente	D.2.1 Fomenta en sus estudiantes la capacidad de organizar acciones de manera colectiva, respetando la diversidad, las individualidades y las necesidades educativas especiales.

	de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir.	D.2.2 Toma acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo que vulneren sus derechos.
		D.2.3 Promueve y refuerza prácticas que contribuyen a la construcción del Buen Vivir.
		D.2.4 Fomenta las expresiones culturales de los pueblos, las etnias, las nacionalidades y la lengua materna de sus estudiantes.
3	D.3 El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad.	D.3.1 Genera y se involucra en la promoción y apoyo de proyectos de desarrollo comunitario.
		D.3.2 Promueve acciones que sensibilicen a la comunidad sobre procesos de inclusión educativa y social.

Fuente: Estándares de calidad educativa: Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura (pp. 12-14)

Tabla 44 Estándares de desempeño de profesional directivo

N°	ESTÁNDARES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
DIMENSIÓN A: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
1	A.1 El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.	<p>A.1.1 Dirige la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y participa en dichas acciones junto con el Gobierno Escolar.</p> <p>A.1.2 Controla y participa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.</p> <p>A.1.3 Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.</p>
2	A.2 El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.	<p>A.2.1 Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.</p> <p>A.2.2 Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.</p> <p>A.2.3 Establece altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.</p> <p>A.2.4 Socializa las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.</p> <p>A.2.5 Difunde en la comunidad educativa experiencias exitosas en las que se han cumplido las altas expectativas de sus miembros y de la Autoridad Educativa Nacional.</p>

3	A.3 El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.	A.3.1 Dirige el desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución.
		A.3.2 Utiliza los resultados y considera las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora.
		A.3.3 Monitorea y supervisa la utilización de diversos medios convencionales y alternativos para comunicar oportunamente información relevante a los miembros de la comunidad educativa.
		A.3.4 Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.
DIMENSIÓN B: GESTIÓN PEDAGÓGICA		
1	B.1 El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.	B.1.1 Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.
		B.1.2 Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.
2	B.2 El directivo garantiza que los planes educativos y	B.2.1 Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.
		B.2.2 Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje.

	programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.	B.2.3 Supervisa y evalúa la implementación del programa de inclusión escolar.
		B.2.4 Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.
3	B.3 El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico pedagógico de los docentes.	B.3.1 Genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes.
		B.3.2 Orienta la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa.
		B.3.3 Dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.
		B.3.4 Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.
		B.3.5 Implementa y asesora políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.
DIMENSIÓN C: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS		
1	C.1 El directivo establece condiciones	C.1.1 Diseña e implementa el plan orgánico funcional, alineado a las metas institucionales.
		C.1.2 Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua.

	<p>institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.</p>	<p>C.1.3 Gestiona con instancias gubernamentales y no gubernamentales acciones que promueven el mejoramiento continuo.</p> <p>C.1.4 Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales.</p> <p>C.1.5 Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.</p> <p>C.1.6 Genera espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros y con instituciones similares.</p> <p>C.1.7 Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.</p> <p>C.1.8 Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.</p>
2	<p>C.2 El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.</p>	<p>C.2.1 Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.</p> <p>C.2.2 Toma decisiones respecto al uso eficiente de los recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI.</p> <p>C.2.3 Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.</p> <p>C.2.4 Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.</p> <p>C.2.5 Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas.</p>

3	C.3 El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.	<p>C.3.1 Verifica el cumplimiento de la normativa y de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.</p> <p>C.3.2 Cumple con las normas establecidas para la administración del personal.</p> <p>C.3.3 Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.</p> <p>C.3.4 Dirige la aplicación de las disposiciones de la Junta Distrital de Resolución de Conflictos.</p> <p>C.3.5 Dirige la aplicación de los procesos de selección y evaluación de proveedores de servicios (bar, transporte, uniformes y salud) cuando corresponda, de conformidad con la normativa vigente.</p> <p>Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de: Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.</p>
4	C.4 El directivo demuestra en su gestión una sólida	<p>C.4.1 Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.</p> <p>C.4.2 Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes.</p>

	formación profesional.	C.4.3 Monitorea y fomenta en la institución educativa una cultura de aprendizaje y evaluación permanente, encaminada a la mejora continua del personal y del establecimiento.
DIMENSIÓN D: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR		
1	D.1 El directivo propicio en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.	D.1.1 Lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de
		D.1.2 Dirige el cumplimiento del Código de Convivencia.
		D.1.3 Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza,
		D.1.4 Lidera acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.
2	D.2 El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.	D.2.1 Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.
		D.2.2 Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.
		D.2.3 Dirige y evalúa las acciones implementadas para cubrir las necesidades educativas especiales y para el fortalecimiento de la comunidad.

Fuente: Estándares de calidad educativa: Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura (pp. 16-18)

LIDERAZGO Y GESTIÓN DOCENTE COMO BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA ROSA.

Evelin Guamán
Universidad Técnica de Ambato,
Av. Los Chasquis, campus Huachi, Ecuador
eguaman9800@uta.edu.ec

Marina Castro
Universidad Técnica de Ambato,
Av. Los Chasquis, campus Huachi, Ecuador
marinazcastro@uta.edu.ec

Resumen. El objetivo de la presente investigación es determinar si existe una relación entre el liderazgo y gestión del docente con la excelencia educativa planteada por el Ministerio de Educación a través de los estándares educativos. Para lo cual se partió de un estudio bibliográfico de las variables y se realizó un levantamiento de información en una institución educativa de la ciudad a través de una auto-evaluación docente. Obteniendo como resultados una alta medición de liderazgo, pero una medición baja en cuanto a gestión docente lo que refleja las problemáticas existentes entre las leyes de educación y la praxis de las mismas. Lo cual invita al debate sobre la evaluación educativa en el Ecuador y su forma de cumplimiento.

Palabras clave: calidad educativa, estándares educativos, excelencia educativa, gestión docente, liderazgo docente.

Abstract. The objective of the present investigation is to determine the level of leadership and management of the teacher in the Santa Rosa Educational Unit and to see how they influence in the educational excellence raised by the Ministry of Education in the standards C and D of the measurement of the educational quality. For this, a bibliographic study of the variables was carried out and a survey of information was carried out in an educational institution of the city through a self-evaluation of teachers. Obtaining as results a high measurement of leadership, but a measurement in terms of teacher management which reflects the problems existing between the laws of education and the praxis of them. This invites the debate on educational evaluation in Ecuador and its form of compliance.

Key words: educational quality, educational standards, educational excellence, teaching management, teaching leadership.

1 Introducción

Poder definir el liderazgo es algo muy complejo porque nos estamos refiriendo a cualidades que debe presentar una persona, pero muchas de estas cualidades las va propiciando el medio en el cual se desarrolla. Es decir, un líder nace porque las cualidades del carácter de la persona son fruto de la combinación del carácter de sus padres, pero también un líder se hace porque el medio en el cual vive determinará la posición que adopte frente a un problema. Por ejemplo, el carisma o la implicación en los problemas de su comunidad, así como las personas que concuerden con el líder dependerán de la construcción y relación social que puedan desarrollar ambas partes.

Para Davis y Lemma (2009) el liderazgo es la “Capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos”. [1]. Los líderes inherentes de cualquier época o aspecto en el cual se desarrollen comparten características muy similares es por esto que Maxwell (2000) define en su libro características indispensables que debe tener un líder entre estas se encuentran carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, positivismo, resolución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad autodisciplina, servicio, aprender y visión [2].

Todas estas características pueden resumirse en saber empatizar con un problema en específico, saber expresar sus ideas e intentar solucionar dicho problema. Es por esto que un líder también depende de su comunidad y de la ideología que esta tenga porque si un líder es muy extremista para el grupo que quiere guiar pocos o casi nadie le prestara atención a él, pero por si el contrario este sabe ganarse el aprecio y el respeto de sus liderados es seguro que las personas le prestaran más atención.

Desde hace muchos años atrás la ciencia ha tratado de explicar, comprender y tratar de predecir cómo funciona las relaciones de liderazgo con el fin de lograr mejores resultados tanto a niveles organizacionales empresariales como el poder detectar líderes que representan un peligro para el resto de la sociedad que llevan al fanatismo y al deterioro de los valores sociales. Estas teorías han ido avanzando a medida que comprendemos la psiquis humana y las relaciones interpersonales.

Cada una de estas teorías tratan explicar desde su enfoque como se produce esta especie de atracción por así llamarla que tiene la sociedad por ciertas clases de personas o líderes que llegan a causar grandes impactos a nivel social, pero cabe indicar que ninguna de estas logra explicar por completo como se produce esta relación social, pero las teorías más importantes a lo largo de la historia se explican a continuación.

Teoría de Rasgos

Al inicio el liderazgo simplemente se explica a través de las características de personalidad que compartían en común todos los líderes históricos de los que se tenía conocimiento como la energía, inteligencia, capacidad de planeación entre otras características. Según Lupano y Castro Este enfoque permite decir qué tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza [3].

Teoría Conductual

Al poder definir el liderazgo exitoso con la teoría de los rasgos los investigadores decidieron cambiar el enfoque de la investigación y cambiaron el elemento a analizar el cual ahora sería la conducta. Con este tipo de elemento investigativo se desarrollaron varios estudios, pero el más importante fue el desarrollado por la Universidad Estatal de Ohio.

Este estudio llevado a cabo en 1940 analizo varias conductas presentes en los líderes exitosos, las cuales se fueron delimitando a través de la percepción de los empleados que para el final del estudio se pudo elaborar dos fases: la inicialización de estructura y la consideración. El primer punto hace referencia a la capacidad del líder para organizar y la gerencia de las funciones y relaciones de las personas tanto de poder como laborales envueltas en la organización. Mientras que el segundo punto se centra en el grado de empatía que debe tener el líder con sus subalternos. Un líder que se preocupa por las personas de jerarquía menor consiguen un mejor desempeño laboral de estos. (Rojas, 2009) [4]

Teoría Situacional

Esta teoría se presenta contraria a las dos teorías revisadas anteriormente porque esta centra la atención no en líder sino en el contexto en el cual se desarrolla su liderazgo es por esta razón que también se toma en cuenta los seguidores como factor para alcanzar el éxito a través de un estilo de liderazgo como lo define Rojas (2009) “El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que según Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores” [4].

Teoría Transaccional

Este tipo de teoría resulta de un nuevo enfoque de combinación de elementos ya conocidos para el estudio del liderazgo. La teoría transaccional propone los modelos donde el líder utiliza el poder a través de la recompensa y el castigo por el rendimiento de un miembro del equipo se centra en el cumplimiento de los objetivos propuestos (Arévalo, Tikhomirova, Trejo y García, 2015, p. 25) [5]. Este estilo de liderazgo solo se centra en la consecución de objetivos y metas, pero nunca cambia la opinión o la motivación de un miembro del grupo lo que en la actualidad consiste en un error porque muchas veces un líder debe causar un gran impacto en el grupo para que entre todos

se desarrolle el cumplimiento de metas para evitar aislar o eliminar a una de las personas del grupo por falta de cumplimiento de objetivos debido a una falta de motivación.

Teoría Transformacional

El liderazgo transformacional está enfocado en el líder no como un jefe más bien es un motivador que promueve el cambio y la motivación al trabajo en equipo generando un clima de trabajo fundamentado en valores de todos y no solo del líder como en el transaccional. El acercamiento personal que existe entre líder y liderado es de gran importancia porque motiva al subalterno a trabajar más duro al sentir confianza en su líder y en su trabajo.

Los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar (Burns, 1978), los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), estos últimos, más acordes con la visión tradicional del cambio. Cabe aclarar que los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho, pueden presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico. (Contreras y Barbosa, 2013, p. 159) [6].

Liderazgo en la Docencia

Haremos una distinción inicial entre gestión y liderazgo, mientras la gestión se encarga de los trámites y papeleos de una organización administrativa, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización a una mejor situación. Las escuelas actuales deben ser flexibles e integradoras no pueden sus directivos y profesores sólo administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo asociada a los requerimientos de su entorno. El desarrollo del liderazgo será clave en esta relación con el entorno (Uribe, 2005, p. 3) [7]

Gestión

La gestión puede ser considerado como la acción de orientar, prever, visualizar y utilizar los recursos y actividades con el fin de alcanzar una meta u objetivo deseado para mejorar la realidad institucional en un tiempo determinado asegurando que tanto recursos, tiempo y talento humano utilizado sea el más óptimo y capaz para realizar dicha actividad. Huerco, J. (s.f.) define a la gestión como: la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad [8].

Gestión Educativa

Para la UNESCO la gestión escolar es un proceso que busca mejorar el funcionamiento y productividad de la institución escolar, mediante una autonomía, pero que pueda buscar y brindar apoyo a otras instituciones para dentro del contexto en cual se desarrolla lograr un éxito acorde a su realidad. Este concepto puede ser muy similar o cercano al de administración o gestión de cualquier empresa, pero una institución educativa también debe tener en cuenta el factor humano que está impreso en todos sus procesos, por esta razón no solo basta tener una gestión orientada a la maximización de recursos olvidando el factor humano [9].

Dimensiones de la Gestión Educativa

El proceso de gestionar y administrar una institución es un proceso complejo y más si se trata de una institución educativa donde convergen varios elementos de difícil tratamiento como el desarrollo del factor humano y la administración y ahorro de recursos económicos. Para solventar estos problemas aparecen las dimensiones de la gestión donde se divide en varios aspectos la gestión general para poder trabajarla de mejor manera y en partes menos extensas y por ende más fácil de solventar (UNESCO, 2011) [9].

Institucional

En esta división de la gestión educativa se centrará en la organización y relaciones que existen entre los miembros de la institución educativa. Esta dimensión evalúa los organigramas, división de tareas y tiempo y demás aspectos

referidos a la organización institucional formal, así como las relaciones que se dan entre estos miembros que es una organización informal como su forma de relacionarse sus prácticas y demás (UNESCO, 2011, p. 36) [9].

Administrativa

La dimensión administrativa es el manejo, distribución y disposición de los recursos materiales, económicos de logística, así como de talento humano en relación a los actores educativos de la institución en relación a las normas legales planteadas por el gobierno (UNESCO, 2011, p. 36) [9].

Pedagógica

Es la dimensión que más destaca dentro de una institución educativa no porque sea más importante que las demás, sino porque el correcto funcionamiento de esta demuestra una correcta articulación de las otras dimensiones esta dimensión responde a la pregunta más importante ¿cómo es el proceso educativo en la institución? Las instituciones educativas deben trabajar en base a normas establecidas por el modelo central sobre el modelo pedagógico y deben adaptar el mismo para responder de manera eficaz al contexto en cual se desarrolla su institución (Nieves, 2015, p. 33) [10].

Comunitaria

Esta dimensión se refiere a la interacción que la escuela debe tener con su comunidad, así como con sus actores que es de vital importancia porque ayuda a evitar los problemas sociales que aquejen a su comunidad a través de proyectos de integración que permita que el conocimiento y relaciones de aprendizaje traspasen los muros de la institución educativa. Además, ayuda a la consolidación de aprendizaje significativos porque permite tener en cuenta las características particulares como las de las culturas de la comunidad lo que lograra que se dé un aprendizaje que responda no solo a las necesidades sino también respondiendo a las individualidades y diversidades étnicas (Nieves, 2015, p. 33) [10].

Excelencia Educativa

La búsqueda de la excelencia o de procesos con mejora continua de calidad han estado siempre presentes en el ser humano, esta cualidad de la humanidad le ha permitido desarrollar una serie de herramientas, artefactos, procesos, productos y demás que le han dado comodidad a su vida llegando al punto de tener tecnología como celulares, satélites en el espacio entre otros. Pero dentro del contexto la calidad surge como termino empresarial para referirse a productos que tenían el potencial de complacer al consumidor. Con la evolución tanto de las instituciones educativas como del termino calidad y gestión como se analizó anteriormente al igual que el termino gestión el termino calidad llegaría a la institución educadora teniendo otro significado del producto que ofrece como empresa, este sería el producto educativo. Este producto educativo se evidencia en los conocimientos y aprendizajes que los estudiantes desarrollan a lo largo de su paso por la escuela o cualquier institución educadora (Bondarenko, 2007, p. 615) [11].

Estándares Educativos

El gobierno central conjuntamente con el Ministerio de Educación en Ecuador se plantearon varios puntos de revisión o indicadores que demuestre que tanto se está cumpliendo con el objetivo mencionado. Para esto se clasifico en varios grupos los estándares educativos como de gestión escolar, desempeño profesional y de aprendizaje que cada uno guarda íntima relación con las dimensiones de la gestión educativa.

La definición propia del ministerio sobre estos es “Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad”. (Estándares de calidad educativa: Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura, p. 6) [12]. Estos estándares servirán como una herramienta de evaluación a los actores de la comunidad educativa que podrán tomar decisiones oportunas de cambio si alguno de estos indicadores presenta un nivel crítico o no aceptable. Así de igual forma sirve como una evidencia de la gestión realizada por las autoridades y genera un proceso de transparencia de la información hacia el resto de la comunidad.

Pero el principal objetivo de dichos estándares puede resumir en conseguir y mantener en un proceso continuo y autónomo la calidad educativa del país al tener objetivos claros y en común que deben conseguir las instituciones educativas, la consecución de objetivos y metas se vuelve más rápida al tener claro cuál es el punto de llegada y se trabaja de manera colectiva para ello y no de forma individual y con reservas de información como ocurría en el país en el pasado. Estos estándares se dividen en grupos los cuales son estándares de gestión escolar, desempeño profesional, desempeño profesional docente, desempeño profesional directivo, estándares de aprendizaje. Los cuales son evaluados por parte del Ministerio de Educación a las escuelas mediante evaluaciones continuas de calidad.

Tras la implementación de los términos gestión escolar y calidad educativa en el Ecuador las unidades educativas han tenido que sufrir reformas importantes a su organización por lo que la investigación busca cumplir con los siguientes objetivos: Diagnosticar el nivel de liderazgo y gestión docente en la Unidad Educativa Santa Rosa, caracterizar el tipo de liderazgo y gestión adecuados para alcanzar la excelencia educativa y planear alternativas para divulgar los resultados obtenidos del proceso de investigación científica para conocer acerca de realidad institucional de dicha escuela en pro de la mejora de la calidad educativa del país.

2 Método/ Metodología

La investigación conto con cinco etapas en la primera etapa llamada El problema se realizó un análisis del problema de investigación a un nivel global, provincial y dentro de la institución para tratar de comprender de mejor manera la dimensión del problema, se revisó las posibles causas que originan el problema investigado en la institución y se desarrolló un posible escenario futuro de lo que ocurriese sino se resuelve con el problema de forma oportuna. Por último, se plantearon los objetivos que seguirían y enmarcaran la investigación.

Como segundo capítulo o Marco teórico se revisó investigaciones que aportaran con información científica o con similares temas para percatarse como otros investigadores y tesis resolvieron el problema en su contexto y con qué parámetros recolectaron información. También se fundamentó la investigación desde varios enfoques que denotan la importancia de realizar tipos de trabajos de esta naturaleza, así como la fundamentación legal que da soporte a la misma dentro del sistema educativo. Se desarrolló la conceptualización de las variables dentro de un contexto científico que permite comprender las variables sus causas, efectos y relación con otras instancias educativas para tener la capacidad teórica de desarrollo del tema y dar posibles soluciones en base a estudios y argumentos de expertos. La última instancia del capítulo dos fue la elaboración de la hipótesis en base a este contenido teórico desarrollado.

En la tercera fase o capítulo de la investigación se describe las dos fases que tuvo la investigación en cuanto a su modalidad bibliográfica y de campo, también se optó por un enfoque cuali-cuantitativo al combinar elementos de las dos posibilidades también se detallan cada uno de los niveles que tuvo la presente desde el nivel exploratorio hasta el nivel descriptivo. Se detalla la población con cual se trabajó que fue la totalidad de los maestros al ser una población muy pequeña (67 docentes en total). Se elaboró los ítems de evaluación con el instrumento y técnica que en este caso fue el de la encuesta mediante un cuestionario que sería una auto-evaluación docente de liderazgo y gestión educativa por último se diseñó el plan de procesamiento y recolección de la información levantada a través de las encuestas.

En la siguiente fase de la investigación se presentan los resultados obtenidos del levantamiento de la información en las encuestas en el campo de trabajo, es decir, en la Unidad Educativa donde ocurre el problema, de igual forma se presentan tablas y gráficos de la información analizada y una breve descripción de la misma, también se demuestra que la hipótesis nula es falsa por lo que se tomó que verdadera la hipótesis alternativa. El nivel de liderazgo y gestión docente se calculó mediante la evaluación de los ítems de los cuales se los agrupo en relación a los indicadores del Ministerio y se calculó la media de cada ítem para obtener los valores generales con los que cumple la Unidad Educativa en cada estándar de evaluación perteneciente a las dimensiones C y D.

Y por último en la investigación se plantea las conclusiones sobre el tema desarrollado donde se trabaja en base a los objetivos planteados en la investigación y su aporte a la comunidad educativa en cuanto al problema investigado de igual forma se presentan algunas recomendaciones para la unidad educativa que pueda mejorar y optimizar sus procesos educativos.

3 Resultados

De la información obtenida de todos los indicadores referentes a liderazgo docente los docentes respondieron con una mayor frecuencia hacia un cumplimiento pleno del mismo llegando a ser el 59,85% del total de los ítems analizados, el siguiente nivel de cumplimiento es el nivel aceptable con un porcentaje de 35,22% y como dos minorías aparecen en un nivel insatisfactorio el 4,33% de la información y por ultimo un nivel de incumplimiento que no llega ni al 1% y se sitúa en el 0,60%. Como se detalla a continuación

Tabla 1 Liderazgo Docente

Liderazgo Docente		
Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Cumple Plenamente	802	59,85
Cumple Aceptablemente	472	35,22
Cumple Insatisfactoriamente	58	4,33
No se cumple	8	0,60
Total	1340	100,00

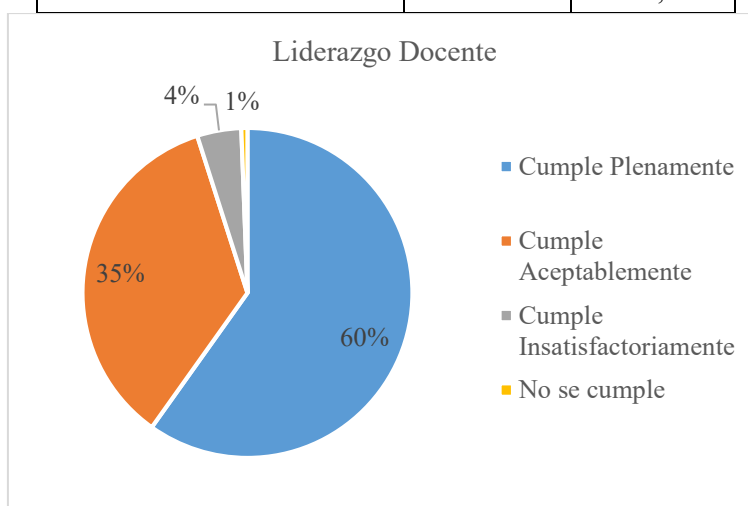


Gráfico 1 Liderazgo Docente

Estos resultados reflejan el cambio positivo obtenido tras las últimas reformas realizadas a la educación y al proceso de la capacitación docente que permite obtener niveles elevados de liderazgo docente en el aula y se obtiene un porcentaje inferior al 1% en incumplimiento, pero son referidos en procesos donde los docentes dependen de factores administrativos para desarrollar o cumplir con el ítem planteado.

En cuanto a la gestión docente los índices de calidad que se obtienen son más bajos no son alarmantes en cuanto a su cambio, pero sí que reflejan una situación que podría ser mejor en cuanto a su evaluación en esta dimensión el nivel pleno de cumplimiento solo obtiene el 29,58% del total de valoración, mientras que el cumplimiento aceptable obtiene un 45,18% del total de la información levantada, el nivel insatisfactorio presenta un porcentaje de 12,62% iguales estadísticas que se obtiene en la valoración de incumplimiento del elemento evaluado. Como se detalla a continuación

Tabla 2 Gestión Docente

Gestión Docente		
Escala de Valoración	Frecuencia	Porcentaje

Cumple Plenamente	218	29,58
Cumple Aceptablemente	333	45,18
Cumple Insatisfactoriamente	93	12,62
No se cumple	93	12,62
Total	737	100,00

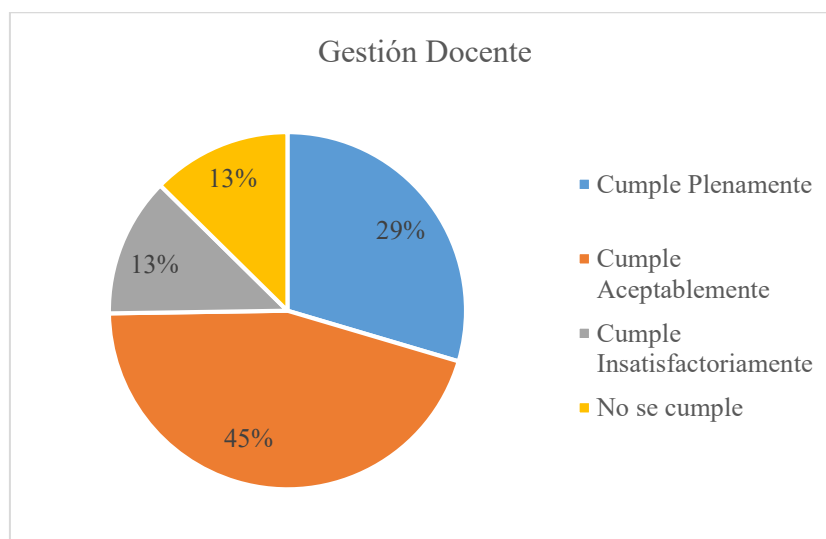


Gráfico 2 Gestión Docente

Estos niveles más bajos en comparación a los obtenidos al liderazgo docente se pueden deber a una mala articulación de los docentes dentro de los procesos administrativos y de gestión de la institución donde no tienen en claro cómo se desarrolla la misma y el miedo presente a sanciones del nivel central de la administración al no cumplir con los estándares planteados por ellos lo que causa zozobra y desconocimiento sobre los procesos que deben seguir los docentes dentro de la institución y mejorar su praxis.

4 Discusión

De los resultados obtenidos se puede mencionar varios puntos uno de ellos es que se necesita realizar un estudio más profundo sobre las variables desarrolladas, el estudio que se llevó a cabo con la investigación tuvo una población de trabajo muy limitada por lo que los resultados obtenidos sobre las variables solo pueden servir a la Unidad Educativa donde se llevó a cabo la investigación y no se podría extrapolar los datos a otras instituciones educativas o tomarlos como realidades generales del sistema educativo en la provincia de Tungurahua.

También se debe mencionar la disparidad entre las dos variables que, aunque no se encuentren en niveles críticos, estas deben mantenerse en un mismo nivel como se revisó a nivel teórico tanto el liderazgo como la gestión docente son dos características de un docente de excelencia y un buen sistema educativo logra desarrollar las dos a través de una correcta gestión administrativa y educativo. Por lo que se puede entender los resultados como un problema entre la relación de la gestión que realizan las autoridades de la institución en el cumplimiento del marco normativo a cuál están sujetos como institución gubernamental y el trabajo pedagógico realizado en la institución.

El realizar estudios sobre la gestión administrativa y de clima laboral en la institución como complemento de esta investigación, sería de gran importancia en cuanto permitiría enfocar el problema sobre la desarticulación de los docentes en cuanto al campo administrativo de la institución, el obtener esta información permitiría crear un plan

de trabajo para la institución que les permita mejorar los procesos educativos y gestión en su institución recordando que la calidad no es perfección sino un proceso de mejoramiento continuo.

5 Conclusiones

Al haber finalizado la revisión teórica sobre el tema y el procesamiento de la información recolectada podemos determinar lo siguiente sobre los objetivos planteados al inicio de esta investigación.

1. En cuanto al objetivo de diagnosticar el nivel de liderazgo y gestión docente en la Unidad Educativa Santa Rosa podemos aportar lo siguiente:
 - El nivel de liderazgo encontrado en la escuela deja una connotación positiva porque a través de la autoevaluación realizada a los docentes se obtuvo un nivel muy alto de liderazgo docente situándose en un nivel muy alto situándose en un valor de 3,4 sobre 4. Pero dentro de los procesos de gestión educativa hay un nivel inferior al logrado en liderazgo ubicado en un nivel de 2,7 sobre 4.
 - En cuanto a los altos niveles de liderazgo se debe a que esta variable analizada es una cualidad de la personalidad que están presente dentro de las características de ingreso a los aspirantes docentes por lo que encontrar el alto nivel de liderazgo es un factor razonable teniendo en cuenta las circunstancias. El problema del liderazgo educativo empieza cuando el liderazgo necesita de cierta independencia de trabajo para lograr buenos resultados, lo que se choca con la normatividad de la burocracia propia de una institución.
 - Uno de los elementos que más críticas a recibido fue los constantes cambios en los documentos que los docentes debe presentar para validar su practicas mismos documentos que son muy complejos de llenar y al parecer que solo con una única forma. Lo que en cierta forma condiciona la práctica del docente al no permitirle tener un rango de introducción de nuevos elementos por temor a sanciones al no cumplir con tanta normatividad solicitada. Esta contradicción está presente en la educación donde docentes que son líderes por naturaleza se ven limitados en sus funciones a la hora de emprender cambios, los cambios en educación que se requieren para mejorarla.
 - Esta problemática expuesta en cuenta al liderazgo se contrasta con el nivel más bajo presentando en gestión escolar donde los docentes se encuentran en la encrucijada donde los docentes deben cumplir con procesos administrativos y burocráticos extensos lo que limita el tiempo que el docente puede pasar planificando y llevando a cabo dicho proceso. De igual forma muchas veces este proceso los docentes son excluidos del proceso de gestión lo que termina provocando en niveles bajos de gestión y la práctica innovadora y característica de liderazgo muchas veces se ve limitada u ocultada para evitar papeleo innecesario o sanciones.
 - Tanto el liderazgo y la gestión se cumplen en un nivel pleno en cuanto a liderazgo y en un nivel aceptable y en cuanto a liderazgo conforme con los estándares de evaluación planteados por el Ministerio de Educación, pero la pregunta que cabe hacernos en este punto es sí la gestión y liderazgo docente en las instituciones son herramientas que nos permite mejorar la calidad educativa o son solo simplemente modelos con los que se cumplen en las escuelas para evitar sanciones y rellenar formularios.
2. Para el segundo objetivo planteado para la investigación el cual fue caracterizar el tipo de liderazgo y gestión adecuados para alcanzar la excelencia educativa se determina lo siguiente:
 - A través del análisis teórico podemos decir que tanto el liderazgo como la gestión dentro de la labor docente busca el perfeccionamiento de esta para brindar un mejor producto de calidad y en este caso educación y el cumplimiento de sus objetivos que aseguren una sociedad plena en igual de oportunidades, pero tanto el termino calidad al igual que los objetivos en educación son dinámicos, es decir, que lo que era un automóvil de calidad hace 40 años atrás ya no lo es ahora porque las condiciones del producto puesto como ejemplo han cambiado a través del avance tecnológico y por ende el concepto de calidad sobre este. De igual manera los objetivos educativos que se querían lograr 20 años atrás en la educación no son los mismos que los actuales y estos serán diferentes a los objetivos planteados en 20 años hacia el futuro. Por lo que la concepción del liderazgo y gestión transformacional es el modelo actual más indicado para llevar a cargo los modelos de gestión y cambios educativos
 - El modelo transformacional contempla los cambios que irán sufriendo tanta los objetivos del sistema educativo como la calidad del mismo y se podrá readaptar a ellos, también plantea soluciones a los

problemas planteados como lo es la limita libertad de participación y error que se da a los docentes al momento de llevar a la práctica educativa cambios que consideran necesarios u oportunos. Sin excluir de su visión la parte normativa necesaria que conlleva una institución para su correcto funcionamiento, de igual forma puede coexistir con otros tipos de liderazgo que pueden ser necesarios implementar en situaciones especiales.

- El llevar a cabo este tipo de gestión es muy complejo porque depende de muchos factores para que resulte exitoso, necesita de un gran líder motivacional y que sepa transmitir la importancia del trabajo en conjunto para lograr los objetivos propuestos, también demanda del compromiso de los otros actores educativos que muchas ocasiones deslindan de sus responsabilidades y su impacto dentro del sistema educativo. Si queremos lograr que cada escuela sea una institución autónoma con calidad educativa debemos lograr el correcto proceso que lleve a la práctica la gestión y liderazgo transaccional, mismo proceso que deberá entenderse como largo y difícil por lo motivos expuestos pero que será el que mejor resultados nos permite obtener tanto a nivel educativo como a nivel administrativo
3. En cuanto al último objetivo de la investigación sobre planear alternativas para divulgar los resultados obtenidos del proceso de investigación científica se plantea lo siguiente:
- Tendrá varios niveles de divulgación. El primer nivel compete al acervo cultural de la Universidad Técnica de Ambato ya que la presente investigación quedara registrada en el repositorio de la misma para que sea de ayuda y evidencia de la investigación realizada por la universidad a través de sus estudiantes, además será subida digitalmente a la red para que cualquier persona tenga acceso a la información planteada aquí.
 - También se elaborará un informe para la Unidad Educativa donde se detallan los resultados obtenidos, así como su proceso para que esta información sea de utilidad y beneficio de la institución en su plan de mejora continua a través de la investigación.
 - La divulgación de información de este tipo es de vital importancia porque permite encontrar respuestas a los problemas que aquejan a nuestra sociedad además de ir creando una base de pensamiento que permite el perfeccionamiento de la sociedad a través de procesos y métodos científicos que demuestran su utilidad y veracidad a través de pruebas y datos. Por lo que la información debe ser siempre pública y de libre acceso para todos en cuanto permite reducir desigualdades sociales y mejora la calidad de vida de las personas.

Bibliografía

- [1] Davis, A., & Lemma, T. (2009). *undp.org*. Obtenido de *undp.org*: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- [2] Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville: Editores Caribe-Betania.
- [3] Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- [4] Rojas, T. (2009). *Ugellamaswamanwasi.webnode.es*. Obtenido de *Ugellamaswamanwasi.webnode.es*: files.ugellamaswamanwasi.webnode.es/200004227-b75c7b8550/Liderazgo_C.pdf
- [5] Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 24-27.
- [6] Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- [7] Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe*, 1-11.
- [8] Huerco, J. (s.f.). *personales.upv.es*. Obtenido de *personales.upv.es*: <http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>
- [9] UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Gráfico.
- [10] Nieves, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica-curricular. *Investigación y formación pedagógica*, 24-48.
- [11] Bondarenko, N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. *Artículos arbitrados*, 613-621.
- [12] Ministerio de Educación. (2012). *educacion.gob.ec*. Obtenido de *educacion.gob.ec*: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf