



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN GERENCIA EDUCATIVA**

TÍTULO DEL PROYECTO:

**“EL LIDERAZGO DEL GERENTE EDUCATIVO COMO INFLUENCIA EN LA GESTIÓN
DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL CANTÓN EL
TRIUNFO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS”**

TUTOR:

MSC. Rigoberto Zambrano

AUTOR:

Lcda. Aurora Viteri Porras

Milagro, 2012

ECUADOR



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
EL TRIBUNAL EXAMINADOR OTORGA A ESTE PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN

LA CALIFICACIÓN DE: _____

EQUIVALENTE A: _____

PRESIDENTE(A) DEL TRIBUNAL

SECRETARIA(O) DEL TRIBUNAL

VOCAL DEL TRIBUNAL

Milagro, Noviembre 2012



CERTIFICACION DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Comité Técnico del Instituto de Postgrado y Educación Continua, de la Universidad Estatal de Milagro.

Certifico que he analizado el Proyecto de Investigación con el tema **“EL LIDERAZGO DEL GERENTE EDUCATIVO COMO INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL CANTÓN EL TRIUNFO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS” DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2011-2012**, elaborado por la **LCDA. Aurora Viteri**, el mismo que reúne las condiciones y requisitos previos para ser defendido ante el tribunal examinador, para optar por el título de **MAGÍSTER EN GERENCIA EDUCATIVA**.

Milagro, Noviembre del 2012

MSC. Rigoberto Zambrano



DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo del INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Noviembre del 2012

LCDA. Aurora Viteri Porras
C.I: 120202181-0



CERTIFICADO DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA:

DEFENSA ORAL:

TOTAL:

EQUIVALENTE:

Nombre:

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Nombre:

ASESOR(A) DEL PROYECTO

Nombre:

SECRETARIO(A) DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido culminar con mi proyecto.

A mi familia por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria.

A mis maestros y maestras de la Universidad que con sus conocimientos han hecho posible esta realidad.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, pilar en el que me he apoyado en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi madre Doña María Porras por haberme inculcado en mí siempre ese espíritu de superación, de lucha y de respeto.

A mi hija Paola Zea y a mi querido esposo por haberme apoyado siempre.

A todos mis maestros y maestras que sin egoísmos me brindaron todos los conocimientos que hoy aplico en el trabajo.

A todos mis compañeros y compañeras por el apoyo brindado durante la ejecución de este proyecto



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Master

Walter Orozco

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor el trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Cuarto Nivel, cuyo tema fue “EL LIDERAZGO DEL GERENTE EDUCATIVO COMO INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL CANTÓN EL TRIUNFO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2011-2012”.

Milagro, Noviembre del 2012

LCDA. Aurora Viteri Porras
C.I: 120202181-0

INDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| Página de carátula o portada | i |
| Página de certificación de la defensa (calificación) | ii |
| Página de constancia de aceptación por el tutor | iii |
| Página de declaración de autoría de la investigación | iv |
| Página de agradecimiento | v |
| Página de dedicatoria | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |
| Indice General | |
| Índice de Cuadros..... | |
| Índice de Figuras | |
| Índice de Anexos | |
| Introducción | |
| | |
| CAPITULO I..... | 1 |
| 1.1 EL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 1 |
| 1.1.1 Problematización | 1 |
| 1.1.2 Delimitación del problema | 5 |
| 1.1.3 Formulación del problema de investigación | 5 |
| 1.1.4 Sistematización del problema | 6 |
| 1.2 Objetivos | 6 |
| 1.2.1 Objetivo General | 6 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.3 Justificación | 7 |
| | |
| CAPITULO II | 9 |
| 2. MARCO REFERENCIAL..... | 9 |
| 2.1 Marco Teórico..... | 9 |
| 2.1.1 Antecedentes históricos | 9 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2 Antecedentes referenciales | 24 |
| 2.2 Marco Conceptual | 34 |
| 2.3 Hipótesis | 39 |
| 2.3.1 Hipótesis General | 39 |
| 2.3.2 Hipótesis Particulares | 40 |
| 2.4 Variables | 40 |
| 2.5 Operacionalización de las Variables..... | 41 |
| | |
| CAPITULO III | 42 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO | 42 |
| 3.1 Tipo, diseño y perspectiva de la Investigación..... | 42 |
| 3.2 Población y Muestra | 44 |
| 3.3 Métodos de Investigación..... | 46 |
| 3.3.1 Métodos Teóricos | 46 |
| 3.3.2 Métodos Empíricos | 48 |
| 3.4 Tratamiento estadístico de la información | 48 |
| | |
| CAPITULO IV | 50 |
| 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 50 |
| 4.1 Análisis de la situación actual | 50 |
| 4.2 Análisis de comparación, evaluación, tendencia y perspectiva..... | 84 |
| 4.3 Resultados | 84 |
| 4.4 Verificación de hipótesis | 85 |
| | |
| CAPITULO V | 87 |
| 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN | 87 |
| 5.1 Tema de la propuesta..... | 87 |
| 5.2 Fundamentación de la propuesta..... | 87 |
| 5.3 Justificación | 89 |
| 5.4 Objetivos | 91 |
| 5.4.1 Objetivo General | 91 |

| | |
|--|-----|
| 5.4.2 Objetivos Específicos..... | 92 |
| 5.5 Factibilidad | 93 |
| 5.6 Descripción de la propuesta | 94 |
| 5.7 Análisis Financiero | 113 |
| 5.8 Impacto de la propuesta | 114 |
| 5.9 Cronograma de talleres..... | 115 |
| 5.10 Lineamiento para evaluar la propuesta | 116 |
| Conclusiones..... | 117 |
| Recomendaciones | 118 |
| Bibliografía | 119 |
| Anexos | 126 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1 Modelos de liderazgo | 13 |
| Cuadro 2 Explicación del gráfico de las teorías del líder | 17 |
| Cuadro 3 Concepción del liderazgo a través del tiempo | 19 |
| Cuadro 4 Enfoque de la gestión educativa..... | 21 |
| Cuadro 5 Operacionalización de las variables | 41 |
| Cuadro 6 Población de gerentes educativos y docentes de las 3 instituciones | 44 |
| Cuadro 7 Muestra de Gerentes educativos de las 3 Instituciones educativas públicas | 45 |
| Cuadro 8 Muestra de los docentes de las 3 instituciones educativas públicas | 46 |
| Cuadro 9 Sexo de los encuestados | 51 |
| Cuadro 10 Cursos de relaciones humanas | 52 |
| Cuadro 11 Buena relación entre gerente y docente | 53 |
| Cuadro 12 Acostumbra a compartir con los docentes fuera de la Institución | 54 |
| Cuadro 13 Decisiones que se toma consultando a los docentes del colegio..... | 55 |
| Cuadro 14 Es gerente educativo o de escritorio..... | 56 |
| Cuadro 15 Usted a los docentes de la institución da total libertad en su trabajo | 57 |
| Cuadro 16 Suele exigiría que los docentes obedezcan sus órdenes | 58 |
| Cuadro 17 En algún problema permite a los docentes usen su criterio para resolverlo | 59 |
| Cuadro 18 Presiona a los miembros para lograr un trabajo más eficiente..... | 60 |
| Cuadro 19 Da libertad para que los docentes hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen es la mejor manera | 61 |
| Cuadro 20 Suele ser tolerante cuando hay demora en los resultados | 62 |
| Cuadro 21 ¿Es usted un gerente permisivo con los docentes?..... | 63 |
| Cuadro 22 ¿Cuándo ocurre algún conflicto los arregla con facilidad?..... | 64 |
| Cuadro 23 ¿Cuándo se trazan los objetivos de la institución lo hace en consenso con los docentes? | 65 |
| Cuadro 24 ¿Permite que entre los docentes surja un alto grado de iniciativa? | 66 |
| Cuadro 25 El rol desempeñado por los docentes..... | 67 |
| Cuadro 26 Docentes acostumbran a tomar decisiones sin consultarlo con usted | 68 |
| Cuadro 27 Brinda confianza a los docentes de la institución que usted dirige | 69 |
| Cuadro 28 ¿Improvisa el trabajo que debe hacerse en la institución? | 70 |
| Cuadro 29 ¿Cuándo toma decisiones usted convence a los docentes que sus ideas son beneficiosas para la institución? | 71 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Cuadro 30 | ¿Permite que los docentes trabajen a su propio ritmo? | 72 |
| Cuadro 31 | ¿Considera que su gestión gerencial ha sido buena para la institución? .. | 73 |
| Cuadro 32 | ¿Si comete algún error como gerente educativo suele reconocerlo? | 74 |
| Cuadro 33 | Los gerentes escuchan las sugerencias de los docentes suelen realizar | 75 |
| Cuadro 34 | Usted desempeña su labor docente con entusiasmo y creatividad..... | 76 |
| Cuadro 35 | Los directivos cuentan con eficientes mecanismos de comunicación | 77 |
| Cuadro 36 | ¿Usted como docente de la institución considera que la gestión del gerente educativo ha sido eficiente? | 78 |
| Cuadro 37 | Las decisiones del director de su institución son las más acertadas..... | 79 |
| Cuadro 38 | Los gerentes educativos exigen que los docentes cumplan las reglas y regulaciones establecidas..... | 80 |
| Cuadro 39 | Los gerentes educativos brindan confianza a los docentes de la institución | 81 |
| Cuadro 40 | Le suelen delegación funciones ajenas a las que debe realizar en la institución educativa | 82 |
| Cuadro 41 | Los directivos dan libertad a los docentes a realizar su trabajo de acuerdo a su criterio? | 83 |
| Cuadro 42 | Verificación de Hipótesis | 85 |
| Cuadro 43 | Gerencia en Competencia..... | 96 |
| Cuadro 44 | Cultivando nuestra comunicación en el entorno escolar..... | 97 |
| Cuadro 45 | Desarrollo del Modulo I | 99 |
| Cuadro 46 | Modulo II: Procesos Grupales | 102 |
| Cuadro 47 | Desarrollo el modulo II..... | 103 |
| Cuadro 48 | Liderazgo y toma de decisiones una Estrategia de Crecimiento Personal y Profesional..... | 105 |
| Cuadro 49 | Desarrollo Del Modulo III | 107 |
| Cuadro 50 | Modulo IV Aprendamos en equipo El Uso Adecuado de las Dinámicas Grupales..... | 109 |
| Cuadro 51 | Desarrollo del Modulo IV | 111 |
| Cuadro 52 | Presupuesto de la propuesta..... | 113 |
| Cuadro 53 | Cronograma de Actividades | 115 |

INDICE DE GRAFICOS

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1 | Teorías de Liderazgo..... | 16 |
| Gráfico 2 | El Liderazgo Instructivo | 29 |
| Gráfico 3 | Tipo de Liderazgo..... | 37 |
| Gráfico 4 | Tipos de Sistemas | 41 |
| Gráfico 5 | Porcentaje del sexo de los encuestados..... | 57 |
| Gráfico 6 | Cursos de relaciones humanas | 52 |
| Gráfico 7 | Buena relación entre gerente y docente | 53 |
| Gráfico 8 | Acostumbra a compartir con los docentes fuera de la Institución..... | 54 |
| Gráfico 9 | Decisiones que se toma consultando a los docentes del colegio..... | 55 |
| Gráfico 10 | Es gerente educativo o de escritorio..... | 56 |
| Gráfico 11 | Usted a los docentes de la institución da total libertad en su trabajo | 57 |
| Gráfico 12 | Suele exigiría que los docentes obedezcan sus órdenes..... | 58 |
| Gráfico 13 | En algún problema permite a los docentes usen su criterio para resolverlo..... | 59 |
| Gráfico 14 | Presiona a los miembros para lograr un trabajo más eficiente..... | 60 |
| Gráfico 15 | Da libertad para que los docentes hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen es la mejor manera | 61 |
| Gráfico 16 | Suele ser tolerante cuando hay demora en los resultados..... | 62 |
| Gráfico 17 | ¿Es usted un gerente permisivo con los docentes?..... | 63 |
| Gráfico 18 | ¿Cuándo ocurre algún conflicto los arregla con facilidad? | 64 |
| Gráfico 19 | ¿Cuándo se trazan los objetivos de la institución lo hace en consenso con los docentes? | 65 |
| Gráfico 20 | ¿Permite que entre los docentes surja un alto grado de iniciativa? | 66 |
| Gráfico 21 | El rol desempeñado por los docentes..... | 67 |
| Gráfico 22 | Docentes acostumbran a tomar decisiones sin consultarlo con usted | 68 |
| Gráfico 23 | Brinda confianza a los docentes de la institución que usted dirige..... | 69 |
| Gráfico 24 | ¿Improvisa el trabajo que debe hacerse en la institución?..... | 70 |
| Gráfico 25 | ¿Cuándo toma decisiones usted convence a los docentes que sus ideas son beneficiosas para la institución? | 71 |
| Gráfico 26 | ¿Permite que los docentes trabajen a su propio ritmo? | 72 |
| Gráfico 27 | ¿Considera que su gestión gerencial ha sido buena para la institución? .. | 73 |
| Gráfico 28 | ¿Si comete algún error como gerente educativo suele reconocerlo? | 74 |
| Gráfico 29 | Los gerentes escuchan las sugerencias de los docentes suelen realizar..... | 75 |

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 30 | Usted desempeña su labor docente con entusiasmo y creatividad | 76 |
| Gráfico 31 | Los directivos cuentan con eficientes mecanismos de comunicación | 77 |
| Gráfico 32 | ¿Usted como docente de la institución considera que la gestión del gerente educativo ha sido eficiente? | 78 |
| Gráfico 33 | Las decisiones del director de su institución son las más acertadas..... | 79 |
| Gráfico 34 | Los gerentes educativos exigen que los docentes cumplan las reglas y regulaciones establecidas..... | 80 |
| Gráfico 35 | Los gerentes educativos brindan confianza a docentes de la institución | 81 |
| Gráfico 36 | Le suelen delegar funciones ajenas a las que debe realizar en la institución educativa | 82 |
| Gráfico 37 | Los directivos dan libertad a los docentes a realizar su trabajo de acuerdo a su criterio? | 83 |
| Gráfico 38 | Mapa de la Provincia del Guayas | 93 |

RESUMEN

El éxito de las instituciones educativas del país demanda una preparación con calidad y calidad por parte de los que realizan la labor de educar, estamos inmersos en una sociedad cada día más exigente y cambiante es una necesidad en la actualidad la cual ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad de la educación, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. El responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante es una necesidad en la actualidad la cual ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad de la educación, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. De lo antes expuesto hace que nazcan la pregunta es si los rectores de los colegios Fiscales del Cantón El Triunfo con conductas de líderes son los agentes de promoción de la calidad quedando como respuesta que sí, pues cada una de ellos son profesionales de calidad y en constante proceso de actualización para fortalecer la educación del país.

Palabras claves: Líder- gerente- educación- capacitación- actualización.

ABSTRACT

The success of the educational institutions of the country demands a quality preparation and quality for possession of those doing the work of education, we are in a society increasingly demanding and changing is a necessity today which has led organizations education to make great efforts towards improving the quality of education by adopting new concepts and theoretical schemes valid functional oriented restructuring formal and implementing strategies in the management of material resources and especially of humans. The successfully meet the demands of an increasingly demanding and changing is a necessity today which has led to educational organizations to make great efforts towards improving the quality of education by adopting new concepts and valid theoretical schemes, oriented formal functional restructuring and implementation of strategies in the management of material resources and especially of the above human's. De born makes the question is whether school principals Canton Fiscal Triumph with behaviors of leaders are agents of promoting quality in response being so, because each of them are professional quality and constantly being updated to enhance education in the country.

Keywords: Leader-manager-education-training-upgrade.

INTRODUCCIÓN

El Régimen Educativo Ecuatoriano, está encargado de dirigir y dar las pautas necesarias para el desempeño docente y la labor que realicen sea bajo los parámetros de la calidad y calidad, en las manos de los que dirigen las instituciones está que estas aspiraciones se cumplan, es decir los Gerentes Educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

Cada una de los gerentes tienen bien establecidas las funciones que deben ejecutar para que las instituciones marchen en la medida de una educación fortalecedora de habilidades y destrezas que deben poseer para brindar una educación holística sistemática y reflexiva, deben gestionar la actualización y mejora de los docentes en beneficio de las instituciones que ellos dirigen, ser competentes al implantar aptitudes, actitudes y habilidades que admitan con una apropiada gestión gerencial otorgar alternativas de solución cuando así lo amerite. El gerente debe estar capacitado para dirigirla y de representarla en un estilo de trabajo totalmente distinto al que existe previamente en la cultura de la organización educativa. A través del tiempo ha presentado siempre dificultades en el ejercicio de liderazgo con miras a contribuir al desarrollo de su práctica efectiva y gerencial educativa, lo que ha generado una educación carente de eficacia, eficiencia y calidad. Desde esta perspectiva es necesario que, las organizaciones gerenciales en el ámbito educativo cuenten con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor.

De esta forma, el tema de investigación se emprende el tema: El liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión de los docentes del nivel medio de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo.

Fundamentándonos ante lo expuesto, se propone un “El plan de capacitación como alternativa para la adaptación de un estilo de liderazgo del gerente educativo que conlleven a mejorar la gestión de los docentes de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo”.

Para llevar a cabo la investigación, se desarrollaron capítulos ordenados sistemáticamente de la forma siguiente:

Capítulo I: El Problema: se refiere al planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II. Corresponde al Marco Teórico y Conceptual: en el consta el Marco Teórico que comprende, los Antecedentes históricos, antecedentes referenciales y antecedentes contextuales; marco conceptual incluye el sustento de teorías en la que se fundamenta la investigación; el Marco Legal, Hipótesis y Variables.

Capítulo III. Marco Metodológico, constituido por el Tipo y Diseño de Investigación y su Perspectiva General, en el que consta; población y muestra, métodos de investigación, métodos teóricos, empíricos y el tratamiento de la información

Capítulo IV. Análisis de resultados que comprende la situación actual, comparación, evaluación, tendencia y perspectiva, relación entre objetivo e hipótesis, la verificación de la hipótesis, las conclusiones y recomendaciones a que se llegó con la realización de la presente investigación.

Y en el Capítulo V. Comprende la Propuesta del Diseño El plan de capacitación como alternativa para la adaptación de un estilo de liderazgo del gerente educativo que conlleven a mejorar la gestión de los docentes de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante es una necesidad en la actualidad la cual ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad de la educación, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto en la Gerencia Educativa eficiente y eficaz son las personas y sus relaciones, tomando en cuenta que, se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo. Es termino gerente educativo en este tema investigativo es

sinónimo de aquella persona que dirige las instituciones educativas, constituyéndose en los rectores de los establecimientos objeto de la investigación propuesta.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo.

En la temática propuesta sobre el liderazgo del gerente educativo tiene los motivos de los que se desprenden los respectivos efectos de la problemática, es así entre sus causas tenemos, el desconocimiento o falta de liderazgo de los gerentes educativos de las instituciones, la presencia en el gerente educativo no tiene un liderazgo positivo la gestión que ejerza frente a los docentes podría influenciar en el proceso de aprendizajes de los estudiantes, la falta de evaluar la gestión de los administradores de las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados, el que se encuentre la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas y la falta de una actualización permanente de los profesionales gerenciales, quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores.

Como Consecuencias de lo antes expuestos se puede nombrar entre otros a la desorganización entre los miembros de las instituciones, conllevando a que fracasen los objetivos trazados, la presencia de inconformidad por parte de los docentes de sus gerentes educativos por las desacertadas decisiones, lo cual implica un menor

rendimiento en su trabajo y esto, sin duda, no favorece a la educación del estudiante, el que no se podría medir los logros o fracasos de los gerentes educativos y tomar los correctivos necesarios, para lograr un continuo mejoramiento del proceso institucional, dificultades en el mejoramiento de la calidad del nivel educativo, lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal, el desarrollo de un profundo desinterés y aburrimiento en cada una de las actividades ejecutadas por estudiantes y docentes.

De lo antes expuesto hace que surjan la pregunta que surge es si los rectores de los colegios Fiscales del Cantón El Triunfo con conductas de líderes son los agentes de promoción de la calidad educativa en las instituciones donde existe rendimiento académico y donde hay coincidencia de objetivos de los docentes que allí trabajan y los objetivos institucionales, si son ellos la causa de la adaptación de la institución a entornos cambiantes.

Una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva. Esta afirmación aceptada en el campo empresarial, se pretende comprobar si es válida en el ámbito educativo. El tema es analizado en cinco Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo. El propósito de este analizar como la aplicación de un buen liderazgo Educativo incide en la gestión de los docentes del nivel medio de las Instituciones Públicas del Cantón el Triunfo.

Cada institución educativa del sector público cuenta con un sinnúmero de recursos a su favor, no solamente humano, sino a nivel intelectual, así como de infraestructura, pero se avizora que, si no hace un cambio radical en la gestión educativa que ejercen los directivos de las instituciones y utilizan cada una de las herramientas en el ámbito educativo y de manera especial tomar medidas correctoras frente a los problemas que

se podrían presentar en la labor que desempeñan los docentes en el aula de clases, esto creará un contexto inadecuado, donde las relaciones entre cada una de los que forman parte de la labor educativa cada día se va resquebrajando, al considerar a los docentes como personas faltos de habilidades, lo cual conlleva a la ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente.

El ejercicio del liderazgo un pilar fundamental en cada uno de los procesos en el desarrollo y convivencia entre los miembros de una institución. Para que el liderazgo alcance los resultados deseados, comprendido como el éxito institucional debe ser ejercido a través de la motivación y de la inspiración satisfaciendo las necesidades humanas básicas, como son la autorrealización, la pertenencia del grupo, el reconocimiento, el sentido de control sobre la propia vida y el respeto de los ideales propios y ajenos.

El éxito del liderazgo puede presentarse de distintas formas, por ejemplo, a través de la definición de una visión, de forma que destaque los valores de la gente al que va dirigida y de esta manera, haga que el trabajo resulte importante para dichas personas. Si el ejercicio del liderazgo se evidencia a través de la demarcación de rumbos, de la coordinación del personal y de la motivación e inspiración se conseguirán los objetivos trazados, en otras palabras el liderazgo es un elemento fundamental e imprescindible para que cualquier institución consiga las metas propuestas.

Por otra parte para alcanzar el éxito de las instituciones, podemos observar que ninguna de ellas podría ser llevada a cabo sin un liderazgo activo y estratégico que se encargue de estabilizar y compensar las brechas deficitarias entre las instituciones, ya sea en lo referente al personal, o en lo que respecta a la gestión estratégica docente.

Es decir, el liderazgo debe ser desde el principio, una prioridad explícita y definida desde la dirección institucional, para luego poder ir penetrando en todos los miembros.

Por consiguiente frente a la realidad educativa que se vive actualmente es necesario instaurar un Plan de Capacitación Gerencial que conlleven a desarrollar competencias laborales destinadas a los gerentes educativos (directivos y directores de los colegios fiscales del Cantón El Triunfo, con la finalidad de que juntos hagan conciencia de la labor y responsabilidad que deben demostrar antes la gestión docente.

1.1.2 Delimitación del problema.

La presente investigación se efectuará en el cantón el Triunfo, provincia del Guayas, en los colegios fiscales del Cantón, tanto del área urbana como rural en el periodo lectivo 2012 -2013.

La población está comprendida por tres rectores, cuatro vicerrectores, cuatro inspectores generales, y setenta docentes de los establecimientos seleccionadas; las instituciones educativas están categorizadas como una grande, una mediana y dos pequeñas; se tomará como muestra el total de la población de cada establecimiento educativo antes mencionado para su respectivo estudio.

1.1.3 Formulación del problema de investigación.

¿Cómo incide la falta del liderazgo efectivo del gerente educativo en el desarrollo de la gestión educativa de su directivo en los colegios fiscales del Cantón El Triunfo de la Provincia del Guayas?

1.1.4 Sistematización del Problema

- ¿Qué tipo de liderazgo prevalece en los gerentes educativos de los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo?
- ¿Qué criterios tienen los docentes acerca del desarrollo del liderazgo del gerente educativo en los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los docentes acerca de que su director como gerente escuchan las sugerencias que ellos emiten?
- ¿En qué medida los docentes desarrollan su actividad laboral con entusiasmo y creatividad?
- ¿Qué estrategias gerenciales pueden aplicarse para el mejoramiento del liderazgo de los gerentes educativos y mejoramiento de la calidad de la educación?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Analizar cómo está incidiendo la falta del liderazgo efectivo del gerente educativo en el desarrollo de la gestión educativa de su directivo en los colegios fiscales del Cantón El Triunfo de la Provincia del Guayas

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de liderazgo prevalece en los gerentes educativos de los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo.

- Delimitar los criterios que tienen los docentes de las instituciones educativas acerca del desarrollo del liderazgo del gerente educativo en los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo.
- Establecer la percepción que tienen los docentes de los colegios Fiscales del Cantón El Triunfo acerca de que su director como gerente escuchan las sugerencias que ellos emiten.
- Determinar en que medida los docentes desarrollan su actividad laboral con entusiasmo y creatividad.
- Estructurar una propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del liderazgo de los gerentes educativos y mejoramiento de la calidad de la educación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se presenta una temática de importancia trascendental, pues, hace referencia a la labor que debe desempeñar el líder en una institución educativa, razón por la cual urge indagar si la falta de la gestión del gerente educativo incide en el desempeño de los docente, este problema que involucra a toda una comunidad educativa, y, en particular de cuatro establecimientos que forman la muestra total de estudio.

En consideración a lo expuesto, el tema a investigarse se justifica porque si se determina los estilos de liderazgo que ejercen los directivos para dirigir en sus instituciones y se establece un plan de capacitación, se podrá definir si ese estilo es el más idóneo para la comunidad educativa que tiene a su disposición. Los directivos en la actualidad deben desempeñar el papel de verdaderos líderes, sólo así lograrán el cambio que las instituciones educativas necesitan.

Por otra parte se plantea una educación de calidad educativa con calidad y calidez donde se motive, dirija, promueva y se impulse un liderazgo educativo que logre la transformación individual y colectiva de la sociedad en general.

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan en las instituciones educativas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos no relacionados.

Finalmente, el tema “El Liderazgo del Gerente Educativo como Influencia en la Gestión de los Docentes” es considerado totalmente ejecutable, ya que, dispone del tiempo, recursos y facilidades para su ejecución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Marco teórico.

2.1.1 Antecedentes históricos

El liderazgo es un tema trascendental hoy en día en donde sus propuestas se han alcanzado a muchos ámbitos; las instituciones educativas, organizaciones y empresas permanentemente centran su objetivo en un fin bien definido, ser cada vez más competitivas, con ello se ha provocado que el talento humano que integran dichas organizaciones sean personas que demuestren su eficiencia y eficacia y sean capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización a la cual pertenecen.

Al referirse a estas personas es hablar a los conductores a aquellos que tiene bajo su dirección a un grupo de personas los mismos deben luchar para el bien común, y esas personas se las conoce como " Líderes de hoy".

Son aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que guían a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchas cualidades buenas y malas, es decir, defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirarse

primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, para conducir a los demás a conseguir el éxito.

Los estudios de liderazgo hoy cobran una extraordinaria importancia en todos los ámbitos incluyendo la educación.

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo.

En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Este liderazgo en el aspecto educativo también va a aparecer como un factor para movilizar los grupos, ya sea de académicos o de estudiantes hacia una dirección correcta. Así el factor humano (el maestro) ayudará a un grupo (estudiantes) a identificar hacia donde se dirigen y luego los motivará a alcanzar metas.

Es necesario dar una mirada muy profunda en esta temática, pues, al abordarlo hay que hacerlo desde una perspectiva objetiva, es así como se debe empezar por conocer que el liderazgo existió desde hace muchos años atrás hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado.

Ahora bien, el líder conforme pasan los años sigue haciendo historia, es así como a principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una

larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. **Stogdill** (1948), y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. **Stodgill (1973)** concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

Teorías sobre el comportamiento con relación al liderazgo.

Después de la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo, en los Estados Unidos, varios estudios sobre Liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros.

Se trataba de determinar qué es lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas o bien, eran derribados, habiendo pasado por el mismo proceso de selección y entrenamiento.

El Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de 500.000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University).

Se obtuvieron y analizaron, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó, después de estudiar cerca de los dos tercios de la información que se pudo procesar, fue que, esencialmente, dos variables eran las determinantes:

- ✓ La tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa.
- ✓ La tendencia a la relación o la organización de las cosas.

Primeros modelos de liderazgo

Cuadro 1: Modelos de liderazgo

| MANAGERIAL GRID” DE BLAKE Y MOUTON. | CONTINGENCIA DE FIEDLER | EL MODELO 3D DE REDDIN. |
|---|--|--|
| <p>Utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo.</p> <p>El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción.</p> <p>Este modelo generó 4 estilos básicos de liderazgo.</p> | <p>Cambió el enfoque del problema: lo importante es determinar que las diferentes situaciones son las que afectan el estilo de liderazgo. Además, <i>Fiedler</i> aportó el concepto de “situación” factor esencial en el desarrollo conceptual del liderazgo.</p> <p>La acción era eficaz cuando el liderazgo cumplía con las demandas de la situación. De forma que un directivo que mostrara una fuerte tendencia hacia la tarea y baja hacia la relación, puntuación 9,1 en el modelo de Blake, correspondería en este modelo a un Autócrata Benévolo, por el contrario, el</p> | <p>Bill Reddin desarrolló el primer método que permitía medir lo que llamó “demandas situacionales”, por ejemplo, las actividades que los directivos deberían realizar para ser lo más eficaz posible. Esto supuso un gran avance en el desarrollo de un modelo práctico de Liderazgo.</p> <p>El modelo de Reddin tiene su fundamento en las dos dimensiones descritas por el grupo de Ohio: Orientación a la Tarea y Orientación a la</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea. ✓ Centrado en las necesidades de las personas, con poco por la consecución de objetivos. ✓ Pretender estar muy ocupado; bajo interés, por tanto, por el cumplimiento de objetivos como por las personas. ✓ Centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las personas. | <p>directivo que utilizara ese estilo de liderazgo en una situación que no correspondiera con esa demanda, sería un Autócrata</p> | <p>Relación. Además aportó una tercera dimensión que llama efectividad que es el resultado de utilizar el estilo correcto de liderazgo ante una situación determinada.</p> <p>El modelo 3D contribuye relevantemente a la teoría del liderazgo; Deja claro que la situación puede ser evaluada y además demuestra que los comportamientos más apropiados se pueden identificar</p> |
|--|---|--|

Fuente: (Effective Situational Diagnosis, W. J. Reddin and R. Stuart-Kotze, MEL, London, 1972.)

Autora: Lcda. Aurora Viteri, 2012

Continuando con un sucinto comienzo del liderazgo se establece la importancia de los aportes de los estudiosos de esta temática. Los estudios no se quedaron ahí, se continuó con los mismos y tenemos que entre los años sesenta y setenta se llevaron a cabo miles de talleres, de una semana de duración, en todo el mundo. Los participantes eran sometidos a una gran presión, pues se consideraba que si obtenían la puntuación 9,9 tendrían una mayor capacidad de liderazgo.

Finalmente la aportación del “**Managerial Grid**” fue conseguir que el liderazgo se percibiera como un concepto estructurado y fácil de comprender y que además se pueda aprender.

Teoría del Liderazgo Situacional

Para Paul Hersey y Ken Blanchard,(1995)³ siendo jóvenes profesores de la Universidad de Michigan, llegaron a Toronto a comienzos de los años 70 para participar en uno de los seminarios de Bill Reddin.

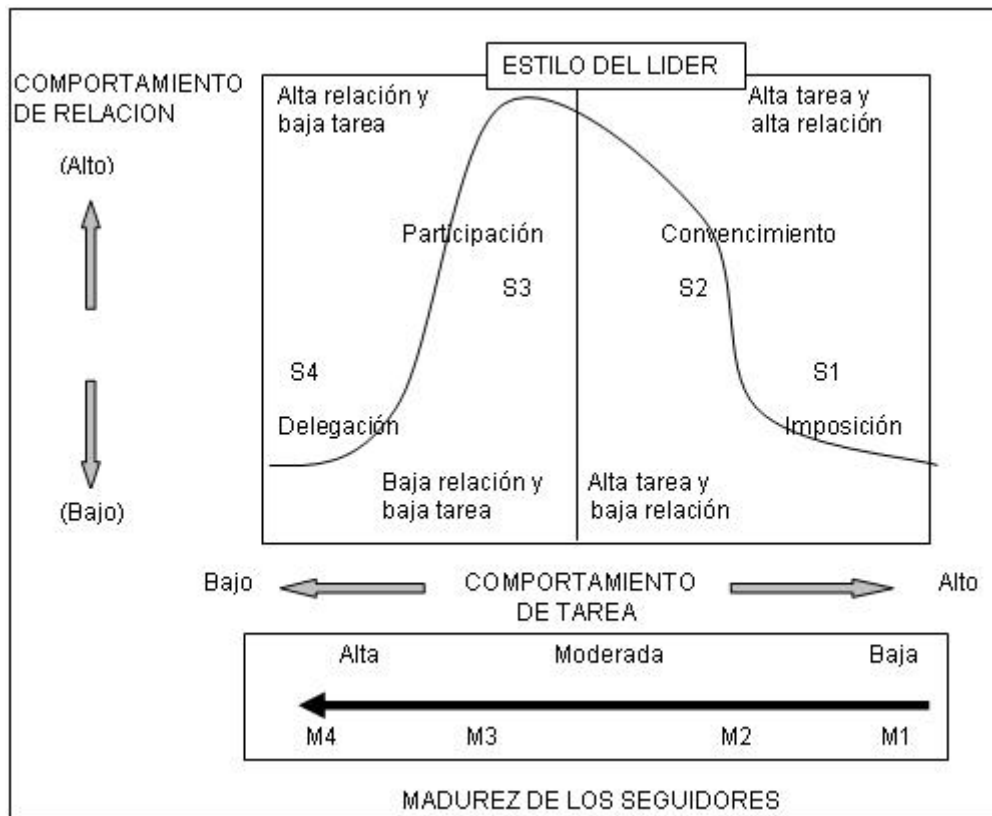
Los resultados del modelo Reddin les animó a trabajar en lo que denominaron “Curva de Madurez”, que consistía más que en analizar las demandas de la situación, en determinar el grado en que los subordinados estaban dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos. Si éstos no querían o no podían llevar a cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer. Si por el contrario, eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de realización del trabajo.

Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

En el modelo situacional de Hersey y Blanchard se manifiesta la conveniencia de que los líderes modifiquen su preferencia por una u otra conducta a fin de adaptar su

liderazgo a la situación, solo que en este se añade la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo (madurez como la capacidad de los individuos de asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Dando como resultado la siguiente gráfica.

Gráfico N°1 Estilo del Líder.



Fuente Zahael Cuevas, Teorías del liderazgo, extraído, 2012

Resulta fundamental la interpretación de este gráfico, por cuanto resume como la combinación de los caracteres se tienen resultados positivos o negativos. Explicando la gráfica de la manera siguiente:

Cuadro 2 Explicación del gráfico de las teorías del líder.

| |
|--|
| <p>S1 a S4 son áreas de alguna combinación de comportamiento orientado a la tarea y comportamiento orientado a las personas. Y cada estilo es idóneo para un nivel final de madurez de los seguidores o subordinados.</p> |
| <p>S1 combina un alto grado de comportamiento centrado en la tarea, como dar instrucciones concretas de trabajo, con un bajo grado de comportamiento de relaciones, a este estilo Herís y Blanchard lo llaman "ordenar" para empleados con bajos niveles de madures y la razón fundamental es que el hombre no está dispuesto ni es capaz M1 de asumir la responsabilidad de hacer algo que requiera dirección y claridad.</p> |
| <p>S2 es el área que corresponde a las personas con una madurez baja tendiendo a alta, personas que no pueden pero quieren M2 asumir la responsabilidad</p> |
| <p>S3 es el área de "La participación" donde existen un comportamiento poco orientado a la tarea y a las relaciones, es adecuado para aquellos que pueden pero no quieren M3 asumir la responsabilidad.</p> |
| <p>S4 es el área "La delegación", o conducta poco orientada a la tarea y a las relaciones, es apropiada para aquellos que pueden y quieren asumir la responsabilidad, son individuos con un alto grado de madurez M4.</p> |

*Fuente Zahael Cuevas, Teorías del liderazgo, (Managerial Achievement, R. Stuart-Kotze y R. Roskin, Reston Va., 1983. extraído, 2012
Autora Lcda. Aurora Viteri, 2012.*

En la actualidad este modelo de liderazgo aún se sigue utilizando, por la facilidad y sencillez de interpretación.

Trabajando sobre el origen del estrés y sus consecuencias, Kotze descubrió que esos comportamientos se producían como consecuencia de factores externos que a su vez, producían sentimientos de frustración, ansiedad, incertidumbre, amenaza e indefensión.

Todo este trabajo dio lugar al Inventario de **Estilos de Liderazgo Transformacional** (TLSI). Una investigación con innumerables grupos de directivos proporcionó información de los comportamientos que constituían cada uno de los nueve estilos.

La mayor contribución del modelo TLSI fue:

- ✓ El reconocimiento de una tercera orientación que es el sistema.
- ✓ La diferenciación entre liderazgo y dirección.
- ✓ La identificación de comportamientos que suponen una pérdida de energía.
- ✓ El reconocimiento de que esos comportamientos no se corresponden con una estructura de personalidad, sino que están causados por factores externos.

El inconveniente del TLSI era que, si bien funcionaba correctamente a la hora de realizar un diagnóstico individual, no era posible abordar un mapa de estilos de la organización, precisamente porque los estilos son el resultado agregado de los comportamientos y las medias aritméticas con los estilos de liderazgo producen resultados engañosos.

McCauley (2002)¹⁴, citado por Madrigal (2005 pág. 22) explica que en la antigüedad la idea de liderazgo implicaba dominación y mando sobre los seguidores: habían reyes y súbditos. Los reyes lideraban los súbditos les seguían por ley natural. Esta idea de liderazgo se mantuvo por miles de años. Pero en el tiempo de la revolución americana una idea de liderazgo radicalmente distinta empezó a surgir. Esta idea de liderazgo con influencia social, en la que el líder reconoce la necesidad de respetar y comprender a sus seguidores e intenta motivarlos por medios racionales y emocionales denominándose *liderazgo Transaccional* (Bass, 1985) citado por (Madrigal 2005 pág. 22).

¹⁴ McCauley. (2002). *Dirección de Negocios Itson*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de <http://direcciondenegociositson.blogspot.com/2011/02/conceptos>

En el siglo XX, el desarrollo del concepto de liderazgo reflejó una forma de ver la humanidad que incluye las motivaciones internas o psicológicas y las preocupaciones externas y sociales.

Concepción del liderazgo a través del tiempo.

Cuadro 3: Concepción del liderazgo a través del tiempo.

| Concepción tradicional | Nuevo concepto de liderazgo |
|--|---|
| <p>Habilidad y capacidad de individuos excepcionales, dotados de carisma, que los capacita para dominar e influir en las personas.</p> | <p>Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización y que permite incrementar la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.</p> <p>Por lo tanto en el nuevo concepto de Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es una capacidad en constante movimiento; no es estática - Está en permanente desarrollo y crecimiento - No es un don sobrenatural de las personas - Es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales y laborales |
| <p>Errores de esta concepción del liderazgo</p> | <p>Valores de un buen líder</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Se confunde al liderazgo con | <ul style="list-style-type: none"> - Confianza en sí mismo |

| | |
|--|--|
| <p>carisma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se debe nace líder para serlo - Solo se necesitan líderes en la cumbre - Es una rara habilidad, en consecuencia no se puede aprender ni desarrollar - Es un instrumento o forma de influir en las personas y ganar amigos | <ul style="list-style-type: none"> - Visión - Fe en la misión personal y del grupo |
| <p>Consecuencias de esta concepción de liderazgo</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Centralismos y concentración de la información - Verticalismo y autoritarismo en el mando y las decisiones - Ineficiencia y desmotivación - Baja productividad organizacional - Carencia de iniciativa y creatividad - Apego a las viejas rutinas - Estructuras rígidas - Falta de capacidad para adoptar el cambio - Burocracia | |

El concepto moderno de liderazgo implica un compromiso personal dirigidos a objetivos sociales y las transformaciones de los intereses egoístas en una preocupación social de mayor escala. Este nuevo concepto ha sido llamado liderazgo transformacional.

Como resultado la organización se vuelve más eficaz, más ética y más productiva. Además, mejorando el liderazgo, se mejora el clima organizacional y por tanto la Responsabilidad Social Corporativa.

Evolución de la Gestión Educativa

Respecto a la gestión educativa, se distinguir varias tendencias a su respecto, pero una de las principales inciden la científica de administración, se desarrolló la llamada Escuela de Administración Científica, cuya finalidad era crecer en eficiencia de la industria, a través la racionalización del trabajo operario, da muestra de una madurez en cuanto a los elementos del proceso gestor. (Fullan,2005)

La gestión educativa, debe ser analizada en dirección a los siguientes aspectos:

Cuadro 4 Enfoque de la gestión educativa.

| | |
|---------------------|---|
| JURÍDICO | Que dominó la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo y dogmático (v. gr. el famoso magister dixit). |
| TECNOCRÁTICO | Del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la revolución Industrial. |

| | |
|----------------------|--|
| CONDUCTISTA | De la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación. |
| DESARROLLISTA | De naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra. |
| SOCIOLÓGICO | De los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana. |

Fuente Fullan, M. (2005). El liderazgo y la sostenibilidad: Sistema de pensadores en acción.

Autora: Lcda. Aurora Viteri, 2012.

Las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy es objeto de discusiones, deben sostenerse de las teorías anteriores, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿ Por qué?. Porque la historia, como hemos dicho más atrás, no finalizó ayer ni comenzó hoy, más bien diríamos que hoy en día la estamos rescribiendo pues se está escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa².

².SCHIEFELBEIN, Ernesto "La investigación sobre calidad de la enseñanza en América Latina" p. 7

Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano, como se verá más adelante.

Conceptos fundamentales y visión tradicional de la gestión educativa.

La palabra gestión ha estado íntimamente relacionada con las cuestiones netamente administrativas; es decir con las cuestiones empresariales. Por otro lado el concepto educación ha hecho lo propio; pero cuando juntamos estos dos conceptos que de alguna manera no son familiares, nos invaden las siguientes preguntas ¿pueden estar unidos estos dos conceptos?. ¿Una puede influir en la otra?

Este término moderno “Gestión Educativa” guarda en su interior dos situaciones que se complementan simultáneamente: Una que es la parte Administrativa (Gestión administrativa) y por otro lado lo Académico (Gestión Académica). La visión tradicional los ha visto como cuestiones distintas incapaces de adherirse para dar frutos.

Nuestra visión moderna es mucho más integral, creemos que la Gestión Administrativa es fundamental para el buen desarrollo en la Calidad Académica de una Institución Educativa. En nuestro caso hablamos como muestra de nuestra experiencia de lo que queremos afirmar, ponemos el caso del ISP “San Juan de Iquitos”. Es esta dicotomía de la Gestión Educativa que puede ser llamada Administración Educativa.

2.1.2 Antecedentes referenciales.

Realizada la revisión bibliográfica referente al tema de estudio, se ha encontrado trabajos similares.

Un aporte a la investigación realizada sobre el liderazgo es el que ofreció la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, donde manifiesta su autor **Murillo** (2006), que el primer impulso de la investigación sobre liderazgo, no centrado en la educación, hay que fecharlo en torno a las décadas de 1930 y 1940 cuando se desarrollan una serie de investigaciones bajo el paraguas conceptual que ha venido en denominarse teoría de los rasgos.

Este planteamiento partía de la premisa que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. De esta forma, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Los cientos de estudios amparados bajo esa teoría, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que ésta siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989, Northouse, 2004).

Visto ese fracaso por encontrar las características personales de los líderes ideales, la investigación se centró en sus conductas y comportamientos. Con ello se inició la llamada teoría conductual sobre liderazgo (Short y Creer, 2002).

Los estudios desarrollados al amparo de ese marco teórico se desarrollaron en dos líneas diferenciadas: por un lado la investigación sobre las características del trabajo directivo, es decir qué actividades, funciones, responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo; y, por otro, los estudios sobre las conductas sobre los directivos eficaces. Como producto de la primera línea de trabajo se

propusieron diferentes relaciones de estilos directivos; de la segunda, distintas listas de tareas o comportamientos propios de los líderes eficaces.

De entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos destaca con luz propia, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (p.e. Lewin, Lippit y White, 1939):

El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

El liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

De entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- a) Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- b) Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.

- c) Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- d) Tener conocimientos técnicos.
- e) Coordinar y planificar.

Sin embargo, tal y como señala Watkins (1989), esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegándose a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla. De ahí surge el planteamiento que se concretó en la teoría de la contingencia, que aspira a prescribir un estilo de liderazgo adecuado contingente a factores como las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales.

Esta investigación deja un aporte por cuanto en la temática del líder un factor importante es evaluar el contexto en la cual lidera, considero primordial que la relación que se tiene con los miembros de la comunidad debe estar direccionada a conseguir el bien común donde prima la relación armónica entre los integrantes.

Se cita además en esta revista científica el aporte del mismo autor al mencionar la idea de House (1971) propone una teoría que explica la eficacia del líder en la interacción de su comportamiento y las características del entorno. Este autor identifica cuatro comportamientos del liderazgo: directivo, orientado hacia el rendimiento, de apoyo y participativo; y dos variables del entorno: las características de los seguidores y las demandas ambientales, tales como los procedimientos y las normas organizativas, que más contribuyen a la eficacia de los líderes.

Hersey y Blanchard (1977), por su parte, defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores, disposición que denomina madurez. Así, definen madurez como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia necesarios para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad).

En función de la combinación de esas dos variables, establecen cómo debe ser el estilo del director. Así:

- ✓ Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad el líder debe “dirigir”. El líder es el que dirige, establece los objetivos, da las instrucciones, etc., proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.
 - ✓ Si el grupo no tiene capacidad pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir. El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que los acepten y se impliquen en la tarea. El líder quien proporciona dirección y guía.
 - ✓ Si el grupo tiene competencia pero no voluntad, el directivo hace fomentar la participación. El líder traslada bastante responsabilidad a los seguidores, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso.
- En esta investigación se concluye que el papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de la participación del seguidor.

Otro estudio encontrado es el realizado por Begley y Cousins (1990) a partir del análisis de varias investigaciones. Establecen cuatro tipos de liderazgo:

El estilo de liderazgo A está caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que se comportan bajo este modelo creen

que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

En el estilo B, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).

El estilo directivo C está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

El estilo D, por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta.

Un hito fundamental para el desarrollo de una línea de trabajo sobre liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico fueron las aportaciones del Movimiento de investigación sobre Eficacia Escolar. Las investigaciones que bajo ese paraguas conceptual se amparan, evidenciaron, en primer término la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad (Murillo, 2005), de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidera.

Sin embargo, la aportación más importante de la línea de investigación de eficacia escolar en los años 80 fue el acuñar un término que ha tenido una fuerte repercusión en la dirección escolar: el liderazgo instructivo. Así, las escuelas que consiguen en mayor medida un desarrollo integral de todos sus alumnos son aquellos que:

Gráfico 2: El Liderazgo Instructivo.

- ❖ **Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares**
- ❖ **Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje**
- ❖ **Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores**
- ❖ **Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro.**
- ❖ **Fomentan el trabajo en equipo de los docentes**
- ❖ **Favorecen la participación de la comunidad escolar**
- ❖ **Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican**

*Fuente: Revista Electrónica Iberoamericanasobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol 4, No.4e, pp. 11-24.
Autora Lcda. Aurora Viteri, 2012.*

Un aporte significativo en esta temática es la investigación realizada por Falconi, M. (2012) *El liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión de los docentes del nivel medio de las instituciones públicas de Milagro*, en la misma sosteniendo que el rol que debe ejercer el líder como gerente educativa sosteniendo los Gerentes Educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

Así también, deben gestionar no solo la obtención de recursos, sino el perfeccionamiento de los docentes en bien de la comunidad educativa, ser capaces de implantar competencias y habilidades internas que permitan con una adecuada gestión gerencial conceder nuevas alternativas de solución cuando así lo amerite. El docente encargado de la dirección, estará en capacidad de dirigirla y de representarla en un estilo de trabajo totalmente distinto al que existe previamente en la cultura de la organización educativa. través del tiempo ha presentado siempre dificultades en el ejercicio de liderazgo con miras a contribuir al desarrollo de su práctica efectiva y gerencial educativa, lo que ha generado una educación carente de eficacia, eficiencia y calidad. Desde esta perspectiva es necesario que, las organizaciones gerenciales en el ámbito educativo cuenten con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor.

Es por ello que las normas, valores, las maneras de hacer las cosas, plantear y resolver problemas y la forma de interactuar las personas con el entorno en cada organización permiten percibir las diferencias culturales, las cuales en algún momento constituyen barreras que afectan el logro de los objetivos educacionales, el clima organizacional y el desempeño laboral.

Este enfoque investigativo sobre el liderazgo aporta en la medida que un buen líder tiene bien establecido los objetivos que desea cumplir en bienestar del grupo. Se concluye que el líder debe ser eficaz y eficiente al momento de tomar decisiones que vayan en busca del bien de cada una de los miembros del grupo al cual dirige.

Ahora bien las investigaciones realizadas en el campo de la educación en la gestión del docente, Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se debe autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación política implica renovadas

estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades.

En el caso de la educación peruana uno de los resultados de los estudios desarrollados en los últimos 15 años es la concepción del paradigma multidimensional de administración de la educación, fundamentado en la desconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos acumulados en el curso de la historia de la educación latinoamericana y peruana. En realidad, los modelos históricos de gestión escolar y universitaria -definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural- son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxiológico de administración de la educación resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana y peruana de gestión educativa en el ámbito internacional.

La temática abordada en este tema investigativo es mucha más real, pues se refiere a la labor que el docente triunfense debe ejercer en las instituciones educativas del cantón, acercándose a la realidad que el tema de esta investigación aborda, es decir en el Cantón el Triunfo.

La gestión del docente en la comunidad educativa.

La calidad de la educación requiere de docentes orientados a la excelencia, es decir, docentes que sean eficaces y eficientes en lo que respecta al proceso de enseñanza y aprendizaje, en la actualidad se considera a la gerencia de aula como una excelente herramienta de dicho proceso, pues permite el logro de un aprendizaje significativo y constructivo, sin embargo es importante señalar que algunos docentes necesitan capacitarse en cómo gerencial en un salón de clases, así lo han señalado algunos estudios que sirven de antecedentes a esta investigación.

Por otra parte Smith (1995), en su estudio sobre la Gestión del Docente en el Aula y no sólo dentro de ella sino también en su integración con la escuela y la de ésta con la comunidad, que no sería más de cómo gerencial, ser el líder pero sin demostrar que lo es, como una alternativa de cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje, señaló que los docentes no conocen cabalmente el sentido y aplicación de la acción gestionadora, situación que se refleja en una praxis deficiente del trabajo dentro del ambiente de aprendizaje en cuanto a los aspectos relativos a planificación, orientación, evaluación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones relacionados con la actividad educativa.

En la misma línea de acción Sánchez, W. (1996), en su investigación sobre la caracterización de la función la gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno, determina las competencias que como docente le corresponde señaló una discrepancia entre la respuesta de los docentes y la de los estudiantes, respecto a la manera de cómo está gestionando su labor educativa dentro y fuera del aula, por esa razón recomendó a las autoridades educativas del área que planifiquen y ejecuten talleres relativos a la gestión que pueda tener el docente, con los alumnos y a su vez que se integrando a la escuela con la comunidad

Cámbaro (1996), en su estudio sobre la Gestión del Docente de Aula como un Promotor de cambios en las relaciones interpersonales docente-alumno, comunidad, concluyó que los docentes no se desempeñan como gerentes de aula ni promueven buenas relaciones interpersonales con los estudiantes y mucho menos con la comunidad en la que se desenvuelven, lo que incide de manera negativa en el aprendizaje y en la relación comunitaria.

Por otra parte García (1998), en su estudio la Gestión Pedagógica del Docente en el aula y la Escuela, una Alternativa ante el Poder y Autoridad Ejercida por el Docente en el Nivel de Educación Básica, expuso que el gerente de aula debe ser un agente motivador para que se puedan alcanzar los objetivos, siendo esta característica

indispensable en todo líder y más aún en el docente, el cual debe estar completamente convencido de su trabajo y desempeño gerencial, para lograr en el educando un aprendizaje significativo.

Al respecto Briceño (2002), en su investigación titulada, La Gerencia de Aula como Herramienta para el Control de la disciplina de los alumnos en Educación Básica, menciona que es importante que los docentes como gerentes de aula propicien una comunicación participativa y afectiva dentro y fuera del aula así como la ejecución de actividades que motiven al estudiante en el proceso de enseñanza y aprendizaje para que se pueda dar el aprendizaje significativo y constructivo, de manera tal que se optimice la calidad del recurso humano que egresa de las aulas.

Por otra parte, el docente debe partir de ser un gerente de aula, ya que él, junto con el educando es la parte central en el proceso de enseñanza y aprendizaje, pues es el que planifica y ejecuta actividades y quien crea las condiciones que facilitan el conocimiento, pensamiento crítico, reflexivo y creativo que conduce al aprendizaje significativo, es ésta la importancia de que el docente reflexione acerca de ¿Qué hace? Y ¿Cómo lo hace?, para favorecer el aprendizaje, del alumno que egresa de una institución para que pueda relacionarse y desempeñarse en el entorno en el que se va a desenvolver en un futuro inmediato, de allí la importancia de involucrar e integral a la escuela con la comunidad.

Esto sólo se puede lograr si el docente es un planificador, rediseñador, implementador, evaluador, investigador y transformador del proceso de enseñanza y aprendizaje, que concentran su esfuerzo en motivar a los estudiantes, padres o representantes a la búsqueda de la excelencia como valor social importante es su desarrollo.

La idea de excelencia, debe ser entendida como el propósito de esforzarse en ser cada día mejor, para no contentarse con lo fácil, sino en plantearse metas exigentes que lo conviertan en un ser más apto y socialmente realizado.

Basado en los trabajos investigativos realizados sobre el liderazgo como influencia en la gestión docente es claro establecer que cada temática del líder ha sido abordada desde diversos puntos de vista, concluyendo que lo que prima para mejorar la calidad de la educación está basado en la gestión de este líder pueda ejercer, que responda a las necesidades prioritarias de cada sector de la cual forma parte, que debe ser competitivo y al momento de tomar decisiones sea coherente con el grupo al cual dirige, de esta forma estaría asumiendo un rol protagónico, donde su único objetivo debe ser el bienestar común.

2.2 Marco conceptual.

Conceptos fundamentales del liderazgo frente a la gestión educativa.

Los líderes como afirma John Gardner les corresponde un papel significativo en la creación del estado de ánimo de la sociedad. Pueden servir como símbolo de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantienen a la sociedad unida. Lo más importante es que pueden concebir y expresar metas que elevan a la gente por encima de sus mezquinas preocupaciones, por encima de los conflictos que despedazan a una Sociedad y la unen en busca de objetivos dignos de sus mejores esfuerzos. Quienes lideran deben poner especial atención en la responsabilidad que implica la libertad de elegir, se puede trabajar para crear un mundo de esperanza o de desesperanza, ser consciente de la realidad que existe que hay un hilo del tejido social que se ha roto y parte de su tarea es contribuir a reparar la trama social buscando construir una diferencia que promueva su transformación.

Por otra parte el concepto de **liderazgo transformacional** fue introducido por Bass (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):

Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.

Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.

Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.

Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood y Steinbach, 1993) se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal.

La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal. Las actuaciones que

permiten lograr esos objetivos y caracterizan el liderazgo transformacional se sintetizan (LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LEITHWOOD ,1994)

Dimensiones Actuaciones

Propósitos

Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela
Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela
Tiene expectativas de una excelente actuación

Personas

Presta apoyo individual
Presta estímulo intelectual
Ofrece modelos de buen ejercicio profesional

Estructura

Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo
Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus

Decisiones

Posibilita tiempo para la planificación colegiada

Cultura

Fortalece la cultura de la escuela
Favorece el trabajo en colaboración
Entabla comunicación directa y frecuente
Comparte la autoridad y la responsabilidad

La idea central de que define **el liderazgo facilitador** (Lashway, 1995) es que se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela de adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados (Conley y Goldman, 1994).

Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar feedback, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.

A pesar del énfasis que se pone en la colegialidad, la facilitación del poder no recae en votaciones o en otros mecanismos formales, sino en la existencia de una estructura, de tal forma que quien hasta ahora tuviera normalmente la autoridad legal de ratificar las decisiones continúe haciéndolo. Pero, frente a la delegación unilateral de tareas por parte del directivo hacia el resto de los miembros de la comunidad educativa, en un ambiente facilitador cualquiera puede iniciar una tarea e implicar a quien sea para participar; el proceso funciona a través de la negociación y la comunicación (Dunlap y Goldman, 1990).

Por otra parte, los profesores Louise Stoll y Dean Fink, en su popular obra “Changing our schools” (Stoll y Fink, 1999), proponen el concepto de **liderazgo persuasivo** (invitational leadership) a partir de su trabajo con más un centenar de líderes escolares en las escuelas Halton (Canadá).

Este tipo de liderazgo se sustenta en cuatro premisas básicas:

Gráfico 3. Tipo de Liderazgo

1. Optimismo, el líder mantiene altas expectativas para los otros;
2. Respeto a la individualidad de cada ser humano, respeto que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto;
3. Confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana;
4. Intencionalidad; los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

A partir de estas premisas, el liderazgo persuasivo se desarrolla en cuatro dimensiones: la auto-invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a los otros, también personal y profesional.

Otra reciente propuesta defendida por Andy Hargreaves y Dean Fink es el concepto de Liderazgo sostenible (Sustained leadership). Muy brevemente, este planteamiento se basa en siete principios:

- 1) El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible;
- 2) Asegura el éxito en el tiempo;
- 3) Apoya el liderazgo de otros;
- 4) Dirige su atención a la justicia social;
- 5) Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales;
- 6) Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; y
- 7) Tiene un compromiso activo con el entorno. (Hargreaves y Fink, 2003; 2004; 2005).

Sin embargo, ninguno de las ideas antes señaladas, ni el liderazgo facilitador, persuasivo o sostenible parece que van a perdurar en el tiempo. Aunque aún es pronto para determinarlo con seguridad, el concepto que más fuertemente está cuajando entre investigadores y expertos y que se le vislumbra un futuro muy prometedor es el concepto de “Liderazgo distribuido” (Distributed leadership). (p.e. Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006)

El liderazgo distribuido: es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura.

Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002)

Gestión docente: Ha estado íntimamente relacionada con las cuestiones netamente administrativas; es decir con las cuestiones empresariales. Por otro lado el concepto educación ha hecho lo propio;

Este término moderno “**Gestión Educativa**” guarda en su interior dos situaciones que se complementan simultáneamente: Una que es la parte Administrativa (Gestión administrativa) y por otro lado lo Académico (Gestión Académica). La visión tradicional los ha visto como cuestiones distintas incapaces de adherirse para dar frutos.

Administración Educativa

Es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del Sector Educación, sea este privado o público. Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia en la ejecución de las actividades educativas.

2.3 Hipótesis y variables.

2.3.1 Hipótesis General.

La falta de un liderazgo efectivo del gerente educativo esta incidiendo de forma negativa en la gestión educativa de su directivo en los colegios fiscales del Cantón El Triunfo de la Provincia del Guayas

2.3.2 Hipótesis Particulares.

El tipo de liderazgo que prevalece en los gerentes educativos de los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo es el de tipo transformacional

El criterio que tienen docentes acerca del desarrollo del liderazgo del gerente educativo en los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo es que no es suficientemente eficaz

Los docentes tienen una percepción acerca de que su director como gerente que escucha las sugerencias que ellos emiten con una frecuencia pobre

Los docentes desarrollan su actividad laboral con poca frecuencia con entusiasmo y creatividad.

2.4 Variables.

Variable dependiente de la hipótesis general

Gestión educativa de su directivo

Variable Independiente de la hipótesis general

Liderazgo efectivo del gerente educativo

2.5. Operacionalización de las variables.

Cuadro N° 5: Operacionalización de las variables.

| Variables Independientes | Definición | Indicadores | Instrumentos |
|---------------------------------|--|---|-------------------------|
| Diagnóstico | Procedimiento por el cual se identifica una situación sobre un hecho específico. | Visión panorámica de los resultados observados en las instituciones | Encuesta Observación |
| Tipo de liderazgo | Características particulares que distinguen la forma de actuar de los gerentes educativos. | Forma de dirigir una institución. Transformador | Encuesta Observación |
| Gestión Docente | Es el campo teórico y práctico que utilizan los docentes en función de las características del ecosistema educativo. | ➤ Nivel de orientación en trabajo del gerente educativo hacia las personas. | Encuesta Observación |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, diseño y perspectiva de la investigación

Descriptiva: Al investigar sobre las variables el liderazgo de los gerentes educativos en la gestión docente, se debe proporcionar una visión global respecto al tema, el cual se concibe en un lugar y espacio determinado, es necesario observar el comportamiento y actitudes de los gerentes educativos y docentes frente a la falta gestión predominante que influye en la labor de los docentes, fundamentados en la observación y la recolección de datos, los mismos que permitieron realizar una descripción detallada de los pormenores de las variables indagadas y tomar una posición frente a la temática de estudio.

Documental: Para establecer un adecuado análisis del tema investigativo, nos apoyamos de cuanta fuente primaria y secundaria haya, las cuales sirvieron para sustentar los criterios, se los realizó mediante un estudio bibliográfico especializado, en el tema del liderazgo y la gestión del docente.

Explicativo: En este tema una vez realizada la correspondiente investigación del tema, se pudo establecer criterios respecto a las variables indagadas, mediante una explicación de las mismas, utilizando una metodología cuantitativa, detallando el cómo, dónde y por qué el liderazgo de los gerentes educativos ejerce una gestión en los docentes.

De campo: El tema investigativo se realizó mediante la aplicación de los instrumentos a gerentes educativos, docentes y directores de áreas de los colegios fiscales del Cantón El Triunfo.

Diseño: Con respecto al diseño en este tema investigativo se utilizó el tipo de diseño no experimental, por cuanto se espera establecer la relación las variables indicadas, lo cual facilitará mediante los datos establecer semejanzas, relaciones o diferencias para realizar una correspondiente relación entre las mismas.

Técnica de recolección de información:

Encuesta: Para recolectar los datos a los participantes se aplicó los instrumentos de la encuesta y entrevistas a expertos a los grupos de estudios se aplicó encuesta escrita, individual y anónima en la escala de Likert, compuesta por preguntas abiertas y cerradas con 10 ítems a los, directivos, docentes y directores de los 3 colegios fiscales seleccionados del Cantón El Triunfo.

Instrumento: Se aplicó un cuestionarios, para cada participante, comprendida por los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de los establecimientos educativos, así mismos estructurados con 10 ítems y preguntas cerradas.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El tema investigativo está direccionado a una población de estudio conformada por la comunidad educativa de los colegios fiscales del cantón El Triunfo, La población en esta investigación está formada por los estudiantes de 3° de bachillerato, así como sus respectivos padres de familia, docentes de las instituciones y los rectores de las mismas, las instituciones educativas: donde se ejecutará la investigación son: Colegio EL Triunfo, Colegio Catalina Cadena Miranda, Colegio Fiscal Carlos Cevallos

Población de gerentes educativos y docentes de las 3 instituciones públicas del Cantón El Triunfo.

Cuadro 6: Población de gerentes educativos y docentes de las 3 instituciones.

| COMPOSICIÓN | POBLACIÓN |
|---|------------------|
| Gerentes educativos de las tres Instituciones: Colegio Fiscal “El Triunfo”; Colegio Fiscal Catalina Cadena Miranda” y Colegio Fiscal Mixto “Carlos Cevallos” | 10 |
| Directores de áreas y docentes titulares y contratados de las tres instituciones: | 180 |
| TOTAL | 190 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Se tomó como población de estudio en su totalidad a 10 Gerentes 180 entre directores de áreas y docentes de las tres instituciones fiscales antes mencionadas.

Muestra.

Gerentes educativos (Rectores) de los Colegio El Triunfo, Colegio Catalina Cadena Miranda” y Colegio Fiscal Mixto “Carlos Cevallos ”.

Cuadro 7: Muestra de Gerentes educativos de las 3 Instituciones educativas públicas

| INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL TRIUNFO | GERENTES EDUCATIVOS | % | MUESTRA |
|--|----------------------------|------------|----------------|
| Colegio El Triunfo | 1 | 100 | 1 |
| Colegio Fiscal “Catalina Cadena Miranda | 1 | 100 | 1 |
| Fiscal Mixto “Carlos Cevallos ”. | 1 | 100 | 1 |
| TOTAL | 3 | 100 | 3 |

Fuente: Encuestas Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Muestra de los docentes de los Colegio Fiscal Mixto El Triunfo”; Colegio Fiscal Catalina Cadena Miranda” y Colegio Fiscal Mixto Carlos Cevallos “

Cuadro 8: Muestra de los docentes de las 3 instituciones educativas públicas

| INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EI TRIUNFO | EDUCATIVAS | DOCENTES TITULARES Y CONTRATADOS | % | MUESTRA |
|---|-------------------|---|----------|----------------|
| Colegio Fiscal Mixto El Triunfo | | 39 | 100 | 30 |
| Colegio Fiscal Catalina Cadena Miranda | | 29 | 100 | 30 |
| Fiscal Mixto “Carlos Cevallos” | | 22 | 100 | 30 |
| TOTAL | | 90 | | 90 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Por otra parte la muestra la componen tanto por hombres como por mujeres que están laborando, se ha considerado también la edad y los años de servicio en el magisterio.

Se consideró la totalidad de docentes de las instituciones educativas que cumplieron los requisitos de acuerdo al tamaño de la población de cada uno de los colegios “El Triunfo”; Colegio Fiscal de “Catalina Cadena Miranda” y Colegio Fiscal Mixto “Carlos Cevallos”, quedando conformada por 90 y la cual fue estudiada en su totalidad, es por ello que no se realizó selección de muestra, ni tamaño de muestra.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos.

Los métodos teóricos a utilizar en la presente investigación permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formulación de la hipótesis de investigación.

Además permitirán potenciar la posibilidad de realización del salto cualitativo que permite ascender de la preparación información empírica a describir, explicar, determinar las causas y formular la hipótesis investigativa.

Entre los métodos teóricos de investigación que se utilizarán se encuentran:

Analítico – sintético: Este método es utilizado en todas las ciencias experimentales, facilita el tránsito del todo a las partes que lo componen, puesto que mediante el permite extraer las leyes que lo generan, es decir derivado del conocimiento a partir de las leyes. Además la síntesis genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores, pero el juicio sintético es algo difícil de adquirir al estar basado en la intuición reflexiva y en el sentido común, componentes de la personalidad y que no permiten gran cambio temporal.

Este método sustenta el proyecto investigativo presente por cuanto se ha analizado detalladamente el problema y luego se adjudicó una sinopsis de los resultados que se obtuvieron de la investigación.

Inductivo – deductivo: Este método en primer lugar establece proposiciones de carácter general obtenido de la observación y análisis de conductas particulares, para posteriormente explicar el porqué de esas las conductas particulares. Por lo tanto este método está directamente relacionado con el tema investigativo por cuanto observamos a un grupo de gerentes y observamos su manera de dirigir la institución, y en base a esas observaciones se llegó a una conclusión que nos llevó a deducir el liderazgo del gerente educativo influye en la gestión de los docentes de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo.

3.3.2 Métodos Empíricos.

Los métodos empíricos en esta investigación nos permiten generar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

De lo expresado se evidencia la estrecha vinculación que existe entre los métodos empíricos y los teóricos desarrollados en el tema investigativo presente.

Se aplicaron 3 entrevista y encuestas a los participantes es decir, a los directivos y docentes.

Las técnicas que permitieron la recolección de información son:

- ✓ Encuestas.
- ✓ Entrevistas

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.

Este aspecto se la ejecutó mediante las diversas técnicas e instrumentos aplicados a los participantes, los cuales sirvieron de soporte para realizar su debido análisis estadístico, visualizado en las tablas y gráficos que corresponden a cada pregunta de los instrumentos aplicados a los docentes, directivos y estudiantes, para su respectivo análisis.

Mediante la estadística descriptiva y apoyada en el programa de Excel se procedió a realizar el análisis de la información procesada en los mismos.

A continuación se detalla la forma como se procesaron los datos recopilados.

- El diseño de tablas con su correspondiente tabulación.

- El diseño de gráficos, con su correspondiente esquema, (barra, histograma, diagramas de dispersión) donde se detallan objetivamente los datos reales obtenidos mediante los instrumentos.

Este proceso permitió realizar un análisis minucioso de los datos, de la misma forma a través de ellos se describió el problema y se logró establecer que el liderazgo del gerente educativo influye en la gestión de los docentes de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de la situación actual.

Para determinar el estilo del Liderazgo predominante en los Gerentes Educativos y su influencia en la gestión docente de las instituciones educativas públicas de la ciudad de El Triunfo. Se seleccionó a tres Colegios Fiscales que son representativos de las instituciones educativas del E.G.B. “Colegio Fiscal El Triunfo” considerado de mayor población estudiantil con 1900 estudiantes; Colegio Fiscal “Catalina Cadena Miranda” considerado como mediano en población estudiantil con 600 y el Colegio Fiscal Mixto “Carlos Cevallos”, considerado pequeño con 400 de población estudiantil; los datos mencionados corresponden a la matriculación del periodo lectivo 2012 - 2013 y fueron proporcionados por secretaría de cada plantel.

Los tres establecimientos educacionales, son instituciones del sector público, teniendo los niveles de estudio básico y bachillerato; labora en jornadas matutina, vespertina y nocturna, mientras que los dos restantes laboran en jornada matutina.

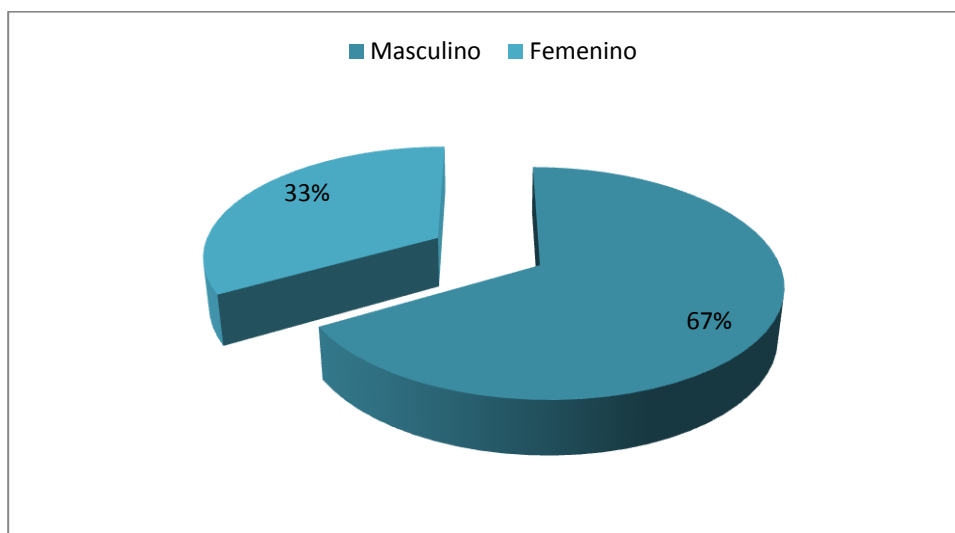
Cuadro 9. Sexo de los directivos entrevistados.

| SEXO | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|-------------|
| MASCULINO | 2 | 33% |
| FEMENINO | 1 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

GRÁFICO 4: Sexo de los directivos entrevistados.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: De los gerentes educativos entrevistados un 67% corresponden al género masculino y un 33% al femenino.

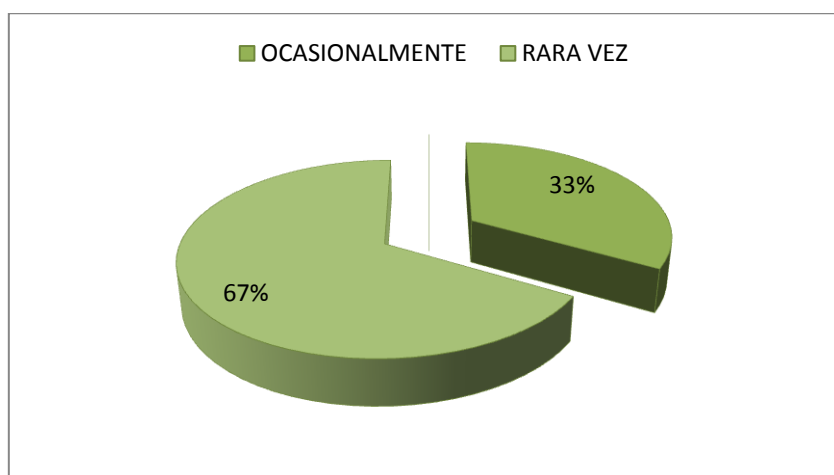
CUADRO 10. Participación de los directivos en cursos de relaciones humanas

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 33% |
| RARA VEZ | 2 | 67% |
| NUNCA | | |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

GRÁFICO 5. Participación de los directivos en cursos de relaciones humanas



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Con relación a la encuesta realizada a los gerentes educativos, un 67% manifestó que rara vez ha asistido a cursos de relaciones humanas, mientras que un 33% sólo ocasionalmente.

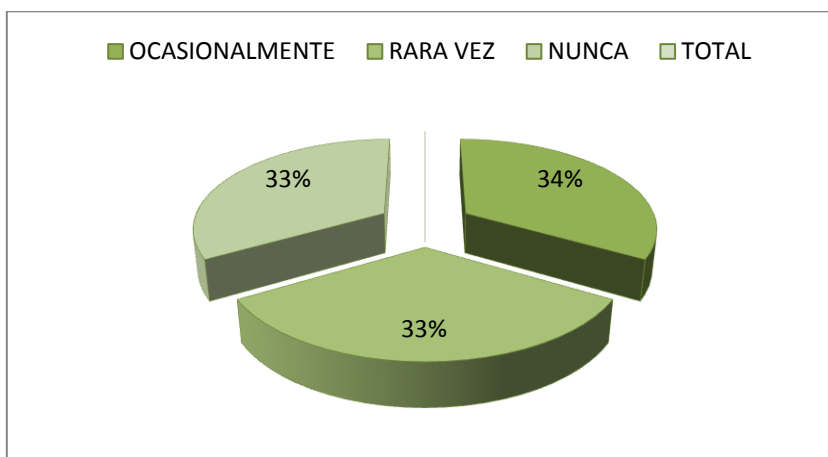
Cuadro 11. Opinión de los directivos sobre la frecuencia con que se establecen buenas relaciones entre los gerentes educativos y los docentes.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | | |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 34 |
| RARA VEZ | 1 | 33 |
| NUNCA | 1 | 33 |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 6. Opinión de los directivos sobre la frecuencia con que se establecen buenas relaciones entre los gerentes educativos y los docentes.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: A los gerentes educativos se les preguntó si tienen una buena relación con los docentes manifestando un 34% que ocasionalmente, un 33% rara vez y un 33% que nunca.

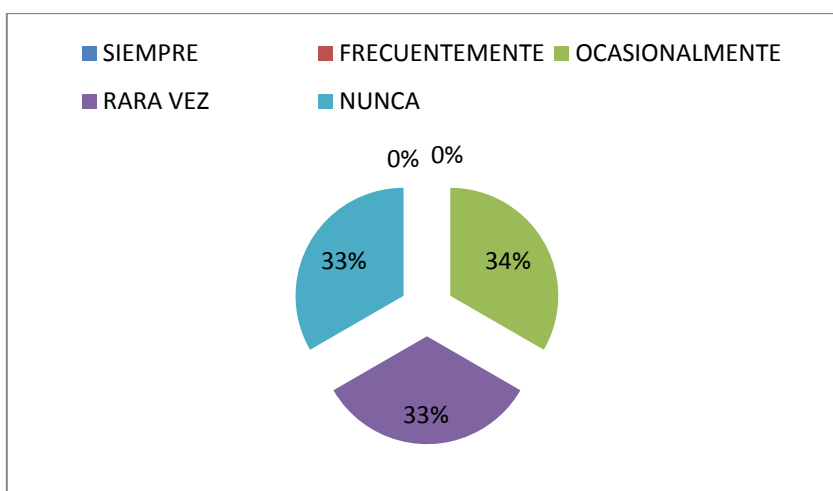
Cuadro 12. Opinión de los directivos sobre la frecuencia con que acostumbra a compartir con los docentes fuera de la institución educativa

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 33% |
| RARA VEZ | 1 | 34% |
| NUNCA | 1 | 33% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 7: Opinión de los directivos sobre la frecuencia con que acostumbra a compartir con los docentes fuera de la institución educativa



Análisis: Como en la tabla anterior los directivos acostumbra a compartir con los docentes fuera de la institución educativa un 33% dijo que Nunca, un 34% que Rara Vez y un 33% que ocasionalmente

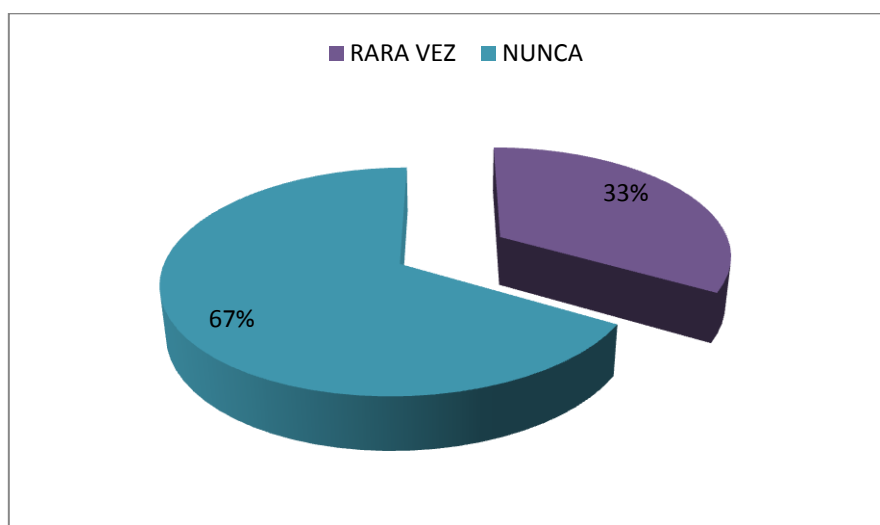
Cuadro 13 Opinión de los directivos sobre si de manera General las decisiones que toma las consultas con los docentes del colegio.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | 1 | 33% |
| NUNCA | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 8. Opinión de los directivos sobre si de manera General las decisiones que toma las consulta con los docentes del colegio.



Análisis: Encuesta: Generalmente las decisiones que usted toma las consulta con los docentes del colegio un 33% dijo que Rara Vez y un 67% que nunca.

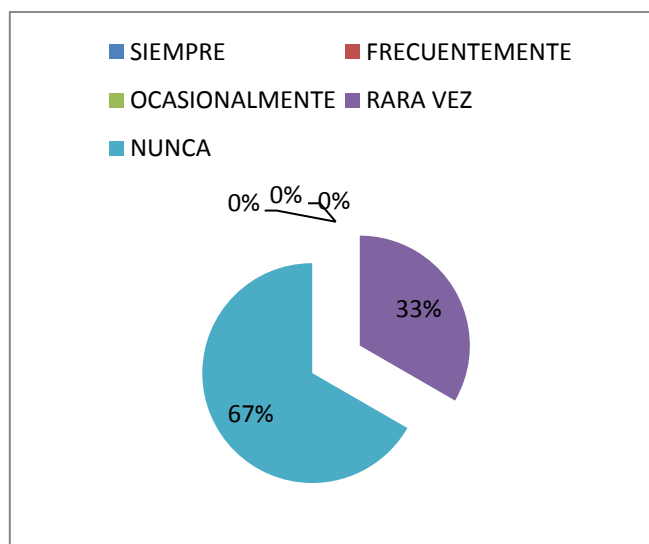
Cuadro 14. Frecuencia con que los directivos se consideran ser gerente educativo de escritorio

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | 1 | 33% |
| NUNCA | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 9: Frecuencia con que los directivos se consideran ser gerente educativo de escritorio



Análisis: En cuanto a la consideración de que ellos son un gerente educativo de escritorio en un 33% dijo que Ocasionalmente y un 67% que Rara Vez.

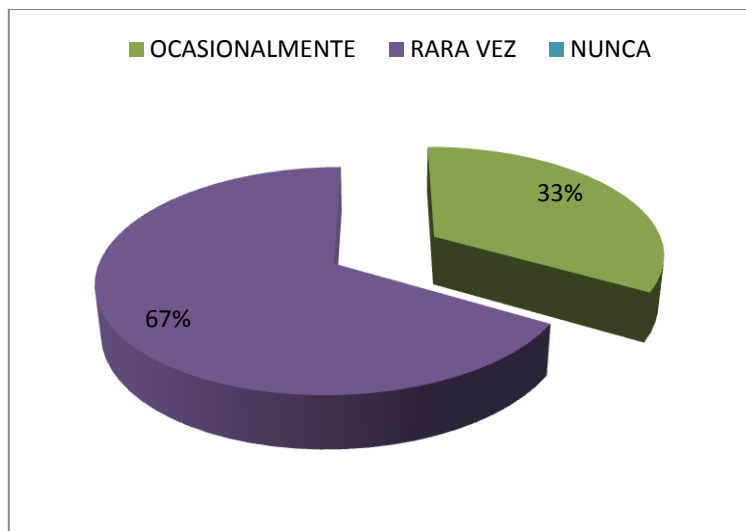
Cuadro 15. Criterios de los docentes sobre el brindar libertad a sus docentes en su actividad laboral.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 33% |
| RARA VEZ | 2 | 67% |
| NUNCA | | |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Grafico 10. Criterios de los docentes sobre el brindarle libertad a sus docentes en su actividad laboral.



Análisis: Los directivos refirieron que rara vez le brindan libertad a sus docentes en su actividad laboral, lo cual ocurre rara vez en la dos tercera parte de los encuestados para un 66.6% del total, el otro lo realiza pero solo ocasionalmente para un 33,3% del total..

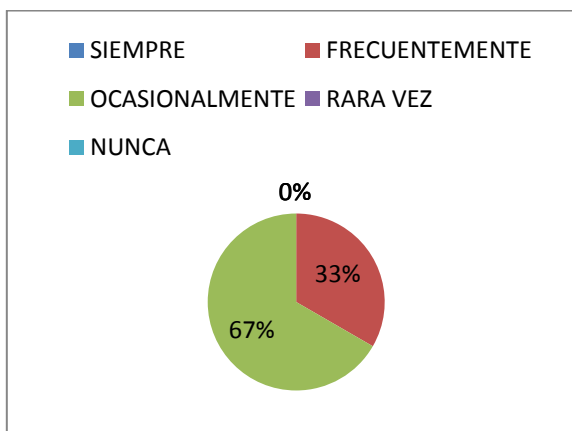
Cuadro 16. Opinión de los directivos sobre la frecuencia con la que exigen a sus subordinados que obedezcan sus órdenes.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | 1 | 33% |
| FRECUENTEMENTE | 2 | 67% |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | - | - |
| NUNCA | - | - |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Grafico 11: Opinión de los directivos sobre la frecuencia con la que exigen a sus subordinados que obedezcan sus órdenes.



Análisis: Los directivos refirieron que suele exigir a sus docentes que obedezcan sus órdenes en un 33% dijo lo cual ocurre siempre y en un 67% refirieron que esto ocurre de forma frecuente.

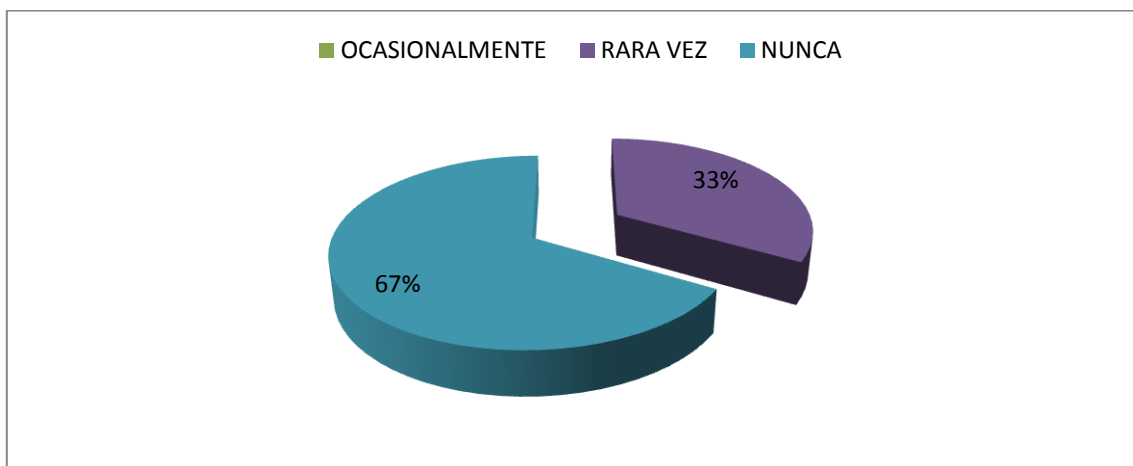
Cuadro 17. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que ante un problema permite que los docentes usen su criterio para resolverlo

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | 1 | 33% |
| NUNCA | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 12. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que ante un problema permite que los docentes usen su criterio para resolverlo



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

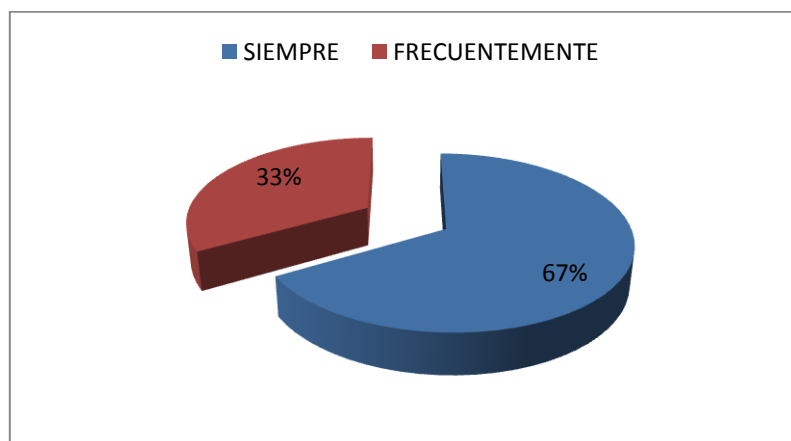
Cuadro 18 Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que presiona a los miembros para lograr un trabajo más eficiente.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | 1 | 33% |
| FRECUENTEMENTE | 2 | 67% |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | - | - |
| NUNCA | - | - |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 13. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que presiona a los miembros para lograr un trabajo más eficiente.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Los directivos generalmente presionan a los miembros de su institución para lograr un trabajo más eficiente en un 33% refirieron que esto ocurre de forma Frecuente en un 33,3% y el 67% planteo que lo realizan Siempre para un 66,6% del total.

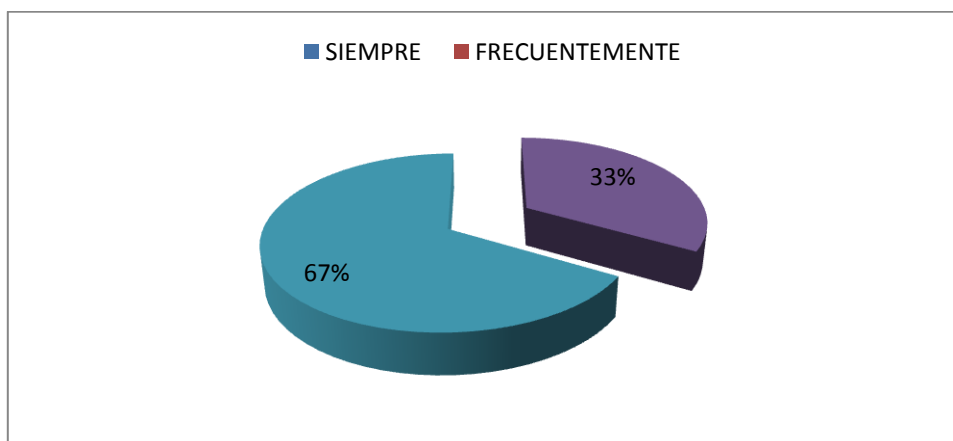
Cuadro 19. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que le da libertad para que los docentes hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen es la mejor manera.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | 1 | 33% |
| FRECUENTEMENTE | 2 | 67% |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | - | - |
| NUNCA | - | - |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Figura 12. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que le da libertad para que los docentes hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen es la mejor manera.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Los directivos le da libertad para que los docentes hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen es la mejor manera un 33% dijo que Rara Vez y un 67% que Nunca.

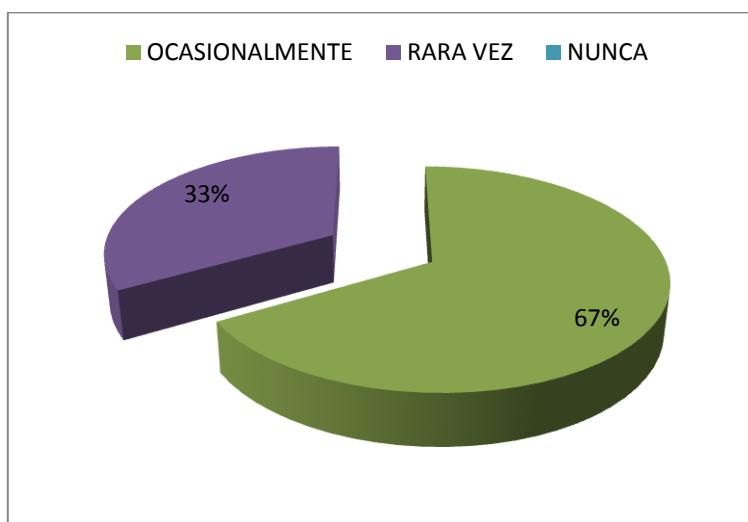
Cuadro 20. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que le suele ser tolerante cuando hay demora en los resultados

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 33% |
| RARA VEZ | 2 | 67% |
| NUNCA | | |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 13. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que le suele ser tolerante cuando hay demora en los resultados



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: En cuanto a los criterios de los directivos de la frecuencia con que suele ser tolerante cuando hay demora en los resultados un 33% dijo que Rara Vez y un 67% que Ocasionalmente.

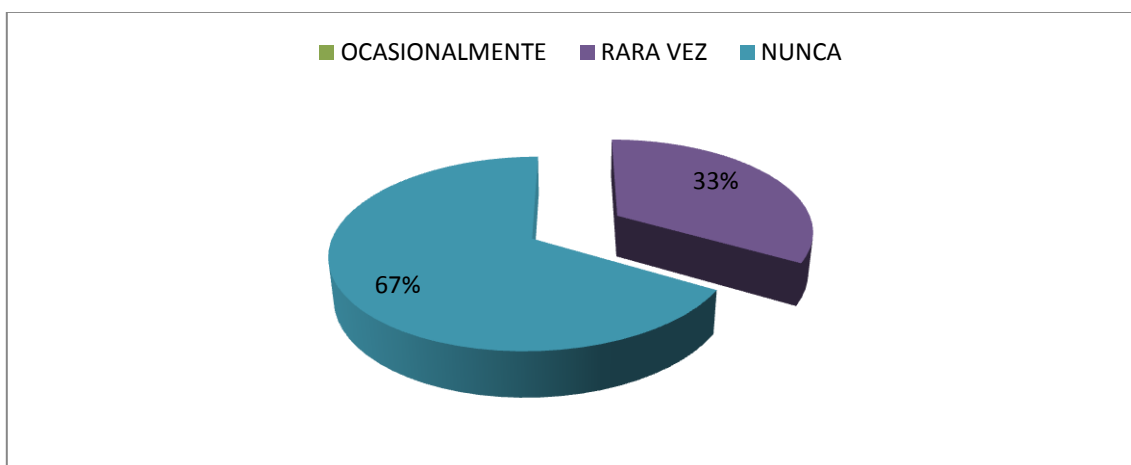
Cuadro 21. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que suele ser un gerente permisivo con los docentes

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | 1 | 33% |
| NUNCA | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 14. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que suele ser un gerente permisivo con los docentes



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Criterio de los docentes en cuanto a ser un gerente permisivo con los docentes un 33% dijo que Nunca y un 67% planteo que actúa con un liderazgo como el referido solo Rara Vez.

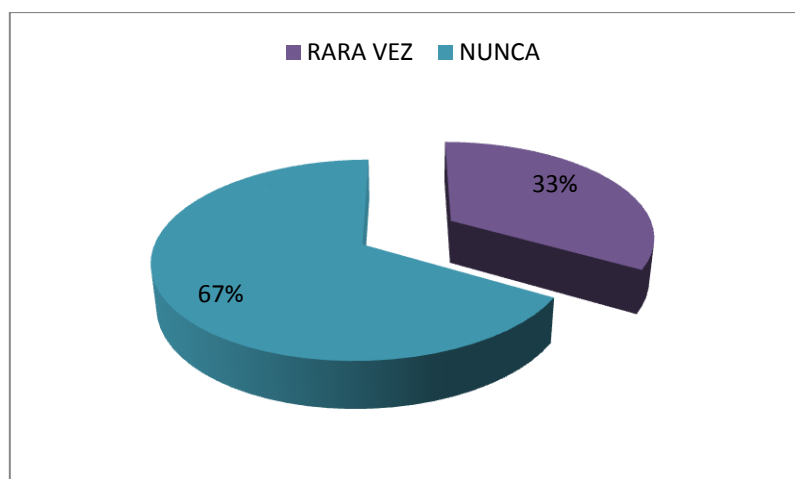
Cuadro 22. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que cuándo ocurre algún conflicto los arregla con facilidad suele ser un gerente permisivo con los docentes

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | 1 | 33% |
| NUNCA | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 15. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que cuándo ocurre algún conflicto los arregla con facilidad suele ser un gerente permisivo con los docentes



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Señalaron los directivos objeto de nuestro estudio que cuándo ocurre algún conflicto los arregla con facilidad en un 33% dijo que Nunca y en un 67% que era Rara Vez.

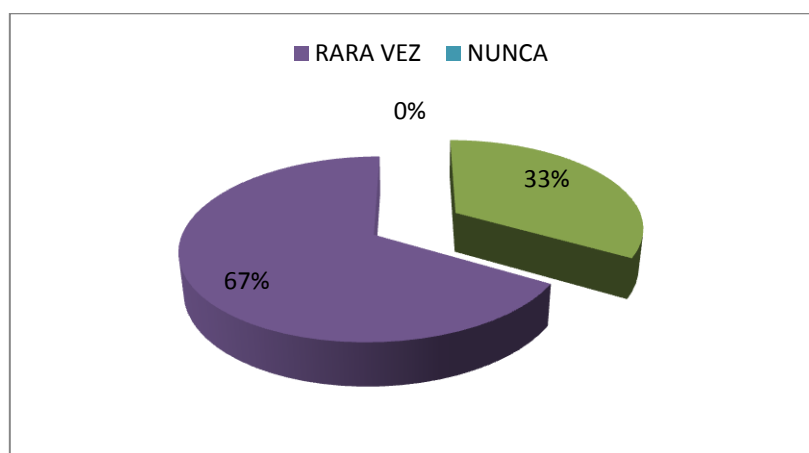
Cuadro 23. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que cuándo se trazan los objetivos de la institución lo hace en consenso con los docentes

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | 1 | 33% |
| NUNCA | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Grafico 16. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que cuándo se trazan los objetivos de la institución lo hace en consenso con los docentes



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Los directivos informaron que cuándo se trazan los objetivos de la institución lo hace en consenso con los docentes solo ocurre en un 33% de manera Ocasionalmente y en un 67% que Rara Vez

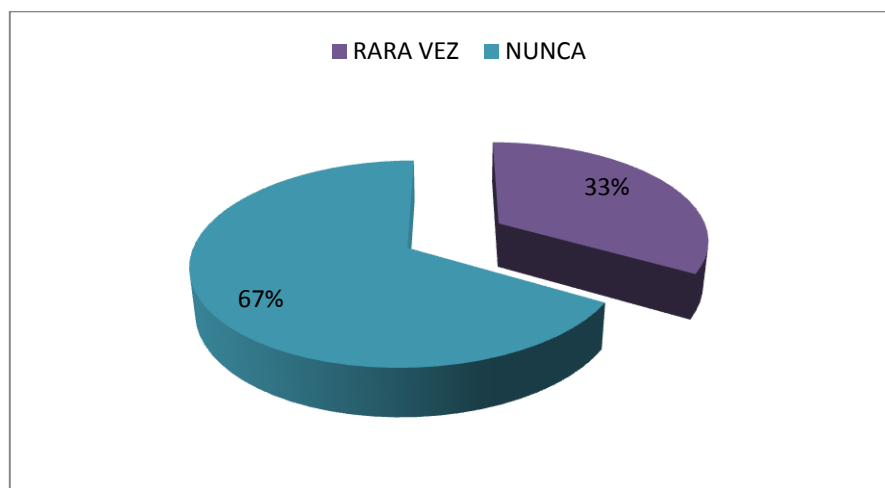
Cuadro 24. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que permite que entre los docentes surja un alto grado de iniciativa

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | - | - |
| RARA VEZ | 1 | 33% |
| NUNCA | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 17. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que permite que entre los docentes surja un alto grado de iniciativa



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: En cuanto a la opinión de los directivos de que permite que entre los docentes surja un alto grado de iniciativa un 33% dijo que Rara Vez y un 67% que Nunca.

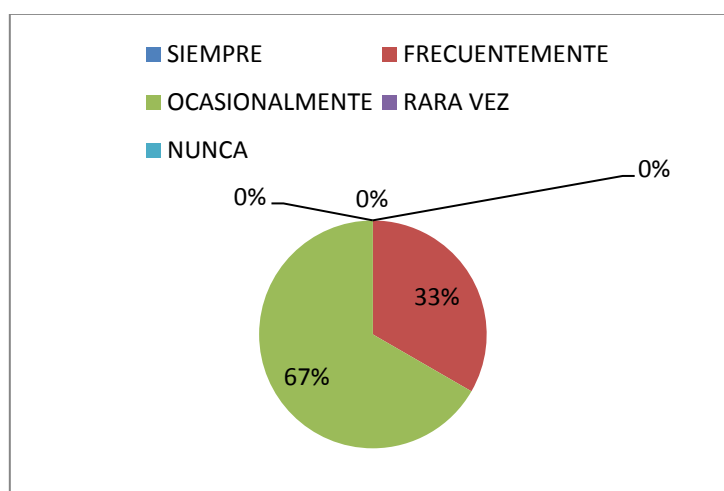
Cuadro 25. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que el rol que desempeñan los docentes en la institución es asignado por ellos.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | 1 | 33% |
| OCASIONALMENTE | 2 | 67% |
| RARA VEZ | - | - |
| NUNCA | - | - |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 18: Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que el rol que desempeñan los docentes en la institución es asignado por ellos.



Análisis: Criterio de los directivos en cuanto a que el rol que desempeñan los docentes en la institución es asignado por usted un 33% dijo que Frecuentemente y un 67% que Ocasionalmente.

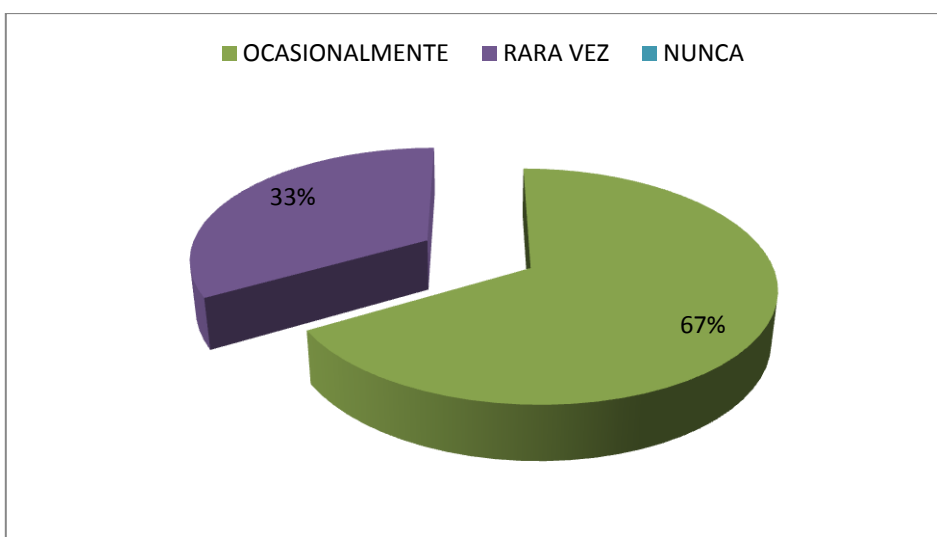
Cuadro 26. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que el grupo de docentes acostumbra a tomar decisiones sin consultarlo con ellos.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 33% |
| RARA VEZ | 2 | 67% |
| NUNCA | | |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 19. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que el grupo de docentes acostumbra a tomar decisiones sin consultarlo con ellos.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Opinión de los directivos acerca de que el grupo de docentes acostumbra a tomar decisiones sin consultarlo con usted un 33% dijo que Rara Vez y un 67% que Ocasionalmente.

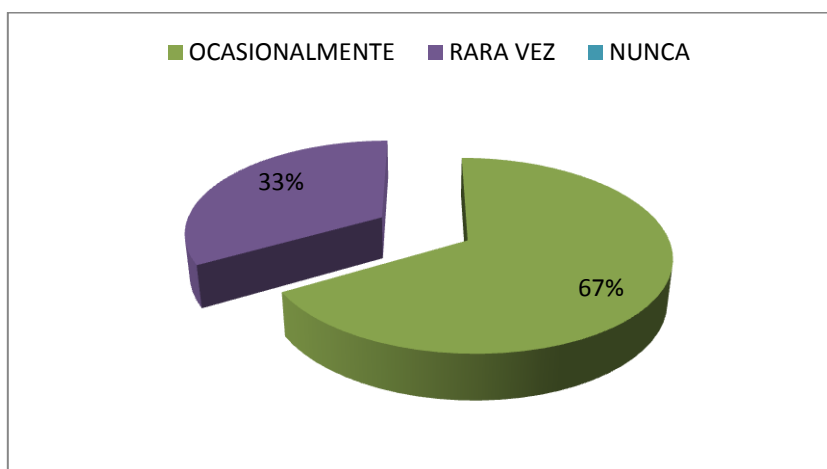
Cuadro 27. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que Brinda confianza a los docentes de la institución que ellos dirigen.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 33% |
| RARA VEZ | 2 | 67% |
| NUNCA | | |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 20. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que Brinda confianza a los docentes de la institución que ellos dirigen.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Opinión de los directivos acerca de la frecuencia con que le brinda confianza a los docentes de la institución que usted dirige un 33% dijo que Rara Vez y un 67% que Ocasionalmente.

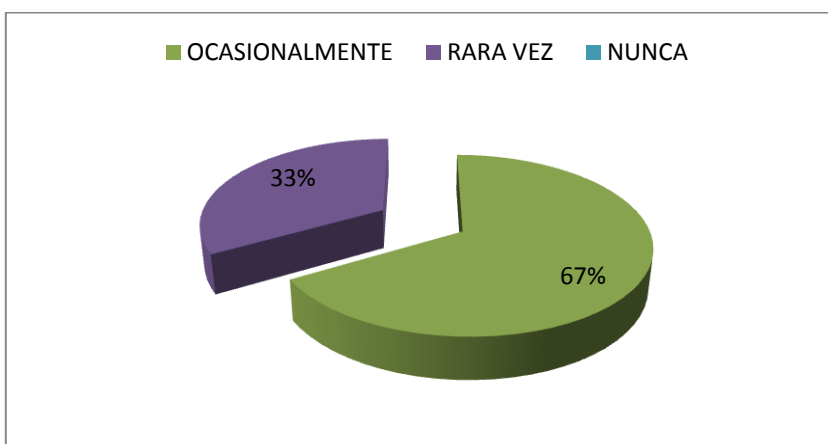
Cuadro 28. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que Improvisa el trabajo que debe hacerse en la institución.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 33% |
| RARA VEZ | 2 | 67% |
| NUNCA | | |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 21. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que Improvisa el trabajo que debe hacerse en la institución.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Opinión de los directivos acerca de la frecuencia con que Improvisa el trabajo que debe hacerse en la institución, esto solo ocurre en un 33% solo de forma que Rara Vez y un 67% refirió que lo realiza de forma ocasional.

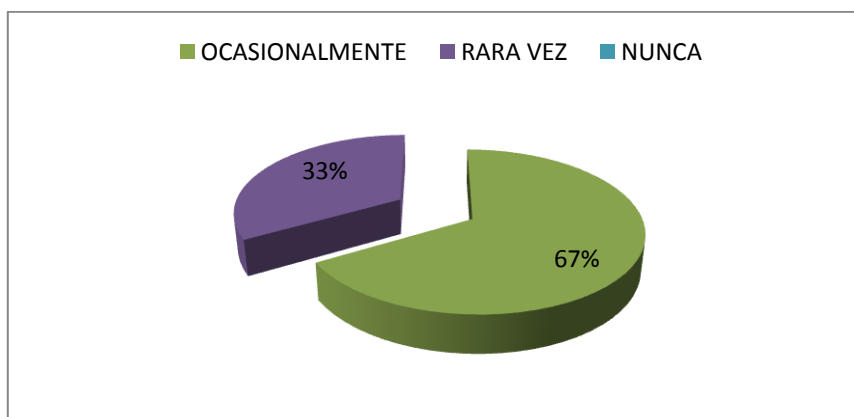
Cuadro 29. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que cuándo toman decisiones ellos convence a los docentes que sus ideas son beneficiosas para la institución.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | - | - |
| OCASIONALMENTE | 1 | 33% |
| RARA VEZ | 2 | 67% |
| NUNCA | | |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 22. Criterio de los directivos en relación a la frecuencia con que cuándo toman decisiones ellos convence a los docentes que sus ideas son beneficiosas para la institución.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Criterio de los docentes en el sentido de que cuándo toma decisiones ellos son capaces de convencer a los docentes que sus ideas son beneficiosas para la institución en un 33% dijo que Rara Vez y un 67% que Ocasionalmente.

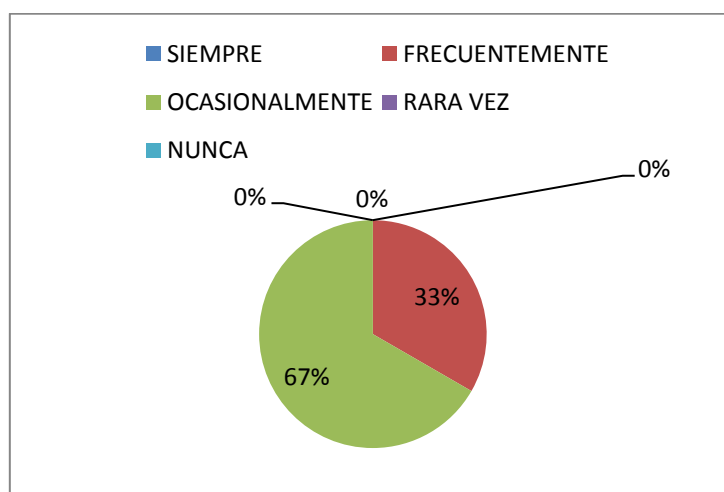
Cuadro 30. Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que permite que los docentes trabajen a su propio ritmo.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|-------------|
| SIEMPRE | - | - |
| FRECUENTEMENTE | 1 | 33% |
| OCASIONALMENTE | 2 | 67% |
| RARA VEZ | - | - |
| NUNCA | - | - |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Grafico 23: Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que permite que los docentes trabajen a su propio ritmo.



Análisis: Criterio de los directivos sobre la frecuencia con que permite que los docentes trabajen a su propio ritmo, solo uno expresó que esto ocurre en un 33% de forma frecuente y un 67% señaló que Ocasionalmente.

En cuanto a la opinión de los docentes en relación a la gestión educativa que realizan sus rectores en las instituciones educativas objeto del estudio señalaron los siguientes aspectos

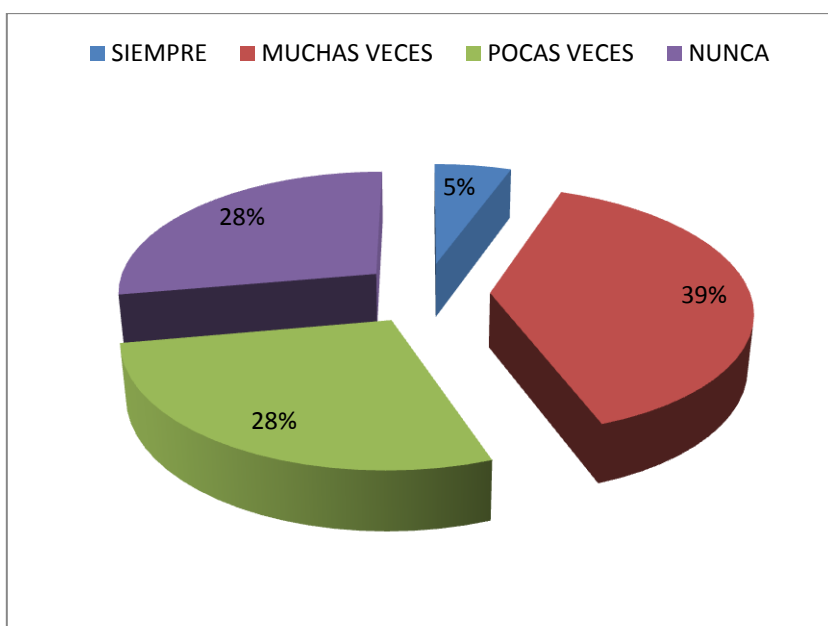
Cuadro 31. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que el gerente educativo de su institución valora la creatividad e innovación.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 5 | 5% |
| MUCHAS VECES | 35 | 39% |
| POCAS VECES | 25 | 28% |
| NUNCA | 25 | 28% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico24. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que el gerente educativo de su institución valora la creatividad e innovación.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: El gerente educativo de su institución valoran la creatividad e innovación propuesta por los docentes un 39% dijo que Muchas Veces, 28% que Poca Veces, un 28% que Nunca, 5% que Siempre.

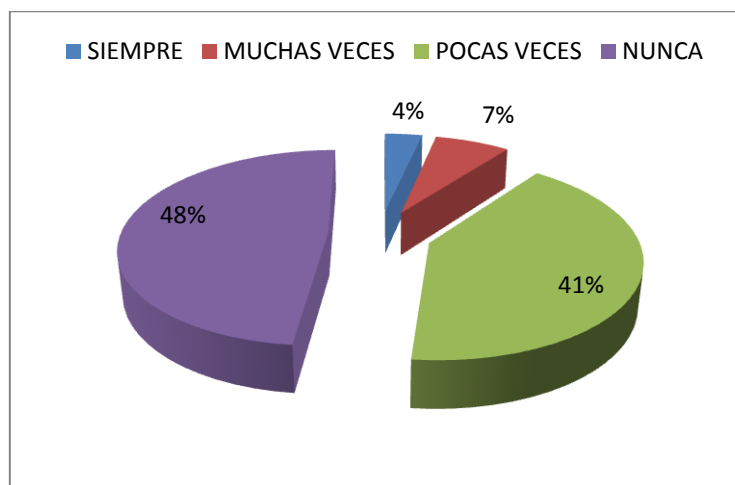
Cuadro 32. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que el gerente educativo de su institución cuándo los docentes se destaca ellos suelen reconocerlo públicamente.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 3 | 4% |
| MUCHAS VECES | 6 | 7% |
| POCAS VECES | 36 | 41% |
| NUNCA | 42 | 48% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 25. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que el gerente educativo de su institución cuándo los docentes se destaca ellos suelen reconocerlo públicamente.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: cuándo los docentes se destacan el gerente suele reconocerlo públicamente un 48% dijo que Nunca, 41% que Pocas Veces, un 7% que Muchas Veces y un 4% que Siempre.

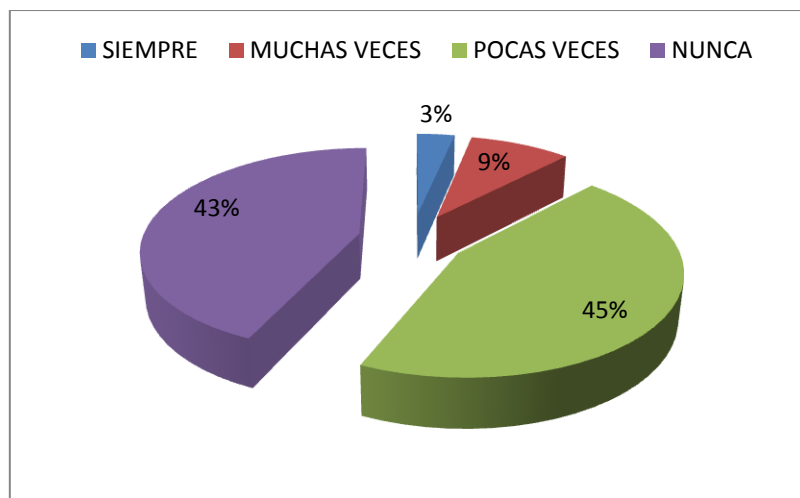
Cuadro 33. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que el gerente educativo escucha las sugerencias que los docentes suelen realizar.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 3 | 4% |
| MUCHAS VECES | 6 | 7% |
| POCAS VECES | 36 | 41% |
| NUNCA | 42 | 48% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 26 Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que el gerente educativo escucha las sugerencias que los docentes suelen realizar.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Los gerentes escuchan las sugerencias de los docentes suelen realizar un 45% dijo que Pocas Veces, 43% que Nunca, un 9% que Muchas Veces y un 3% que Siempre.

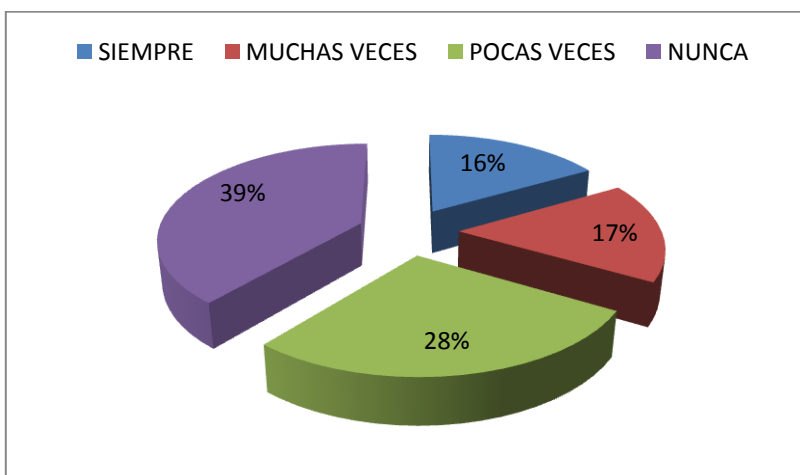
Cuadro 34. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que desempeñan la labor docente con entusiasmo y creatividad.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 15 | 16% |
| MUCHAS VECES | 15 | 17% |
| POCAS VECES | 25 | 28% |
| NUNCA | 35 | 39% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 27. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que desempeñan la labor docente con entusiasmo y creatividad.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Usted desempeña su labor docente con entusiasmo y creatividad un 39% dijo que Nunca, 28% que Pocas Veces, un 17% que Muchas Veces y un 16% que Siempre.

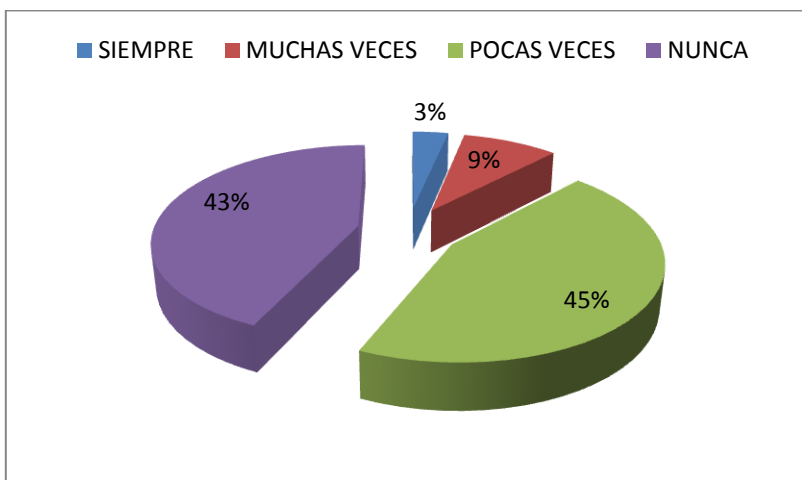
Cuadro 35. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que Los gerentes educativos cuentan con eficientes mecanismos de comunicación e información.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 3 | 3% |
| MUCHAS VECES | 8 | 9% |
| POCAS VECES | 40 | 45% |
| NUNCA | 39 | 43% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 26. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que Los gerentes educativos cuentan con eficientes mecanismos de comunicación e información.



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Los gerentes educativos cuentan con eficientes mecanismos de comunicación e información un 45% dijo que Pocas Veces, 43% que Nunca, un 9% que Muchas Veces y un 3% que Siempre.

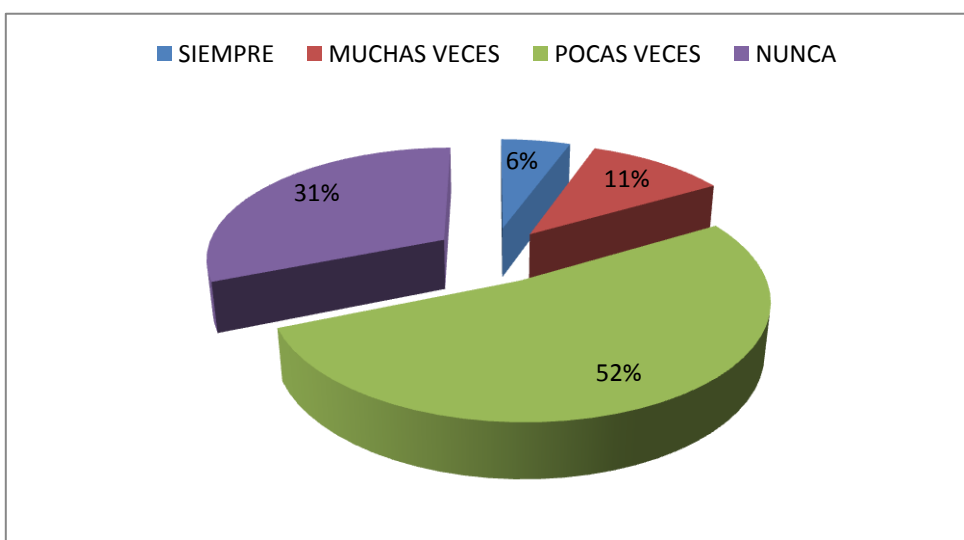
Cuadro 36. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que Los gerentes educativos desarrollan la gestión administrativa de forma eficiente.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 5 | 6% |
| MUCHAS VECES | 10 | 11% |
| POCAS VECES | 47 | 52% |
| NUNCA | 28 | 31% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 27. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que Los gerentes educativos desarrollan la gestión administrativa de forma eficiente.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Usted como docente de la institución considera que la gestión del gerente educativo ha sido eficiente un 52% dijo que Poca Veces, 31% que Nunca, un 11% que Muchas Veces y un 6% que Siempre.

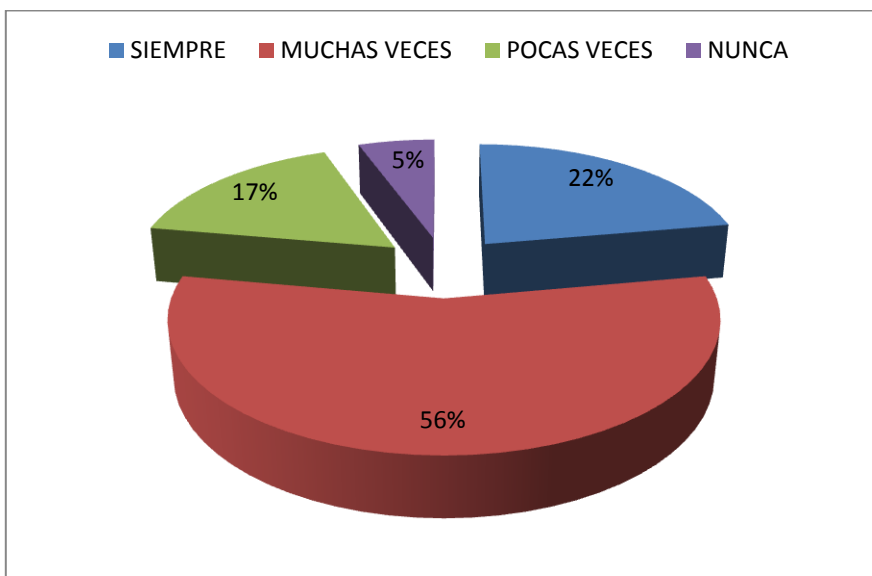
Cuadro 37. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que los gerentes educativos las decisiones que toma el gerente de su institución son las más acertadas.

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 20 | 22% |
| MUCHAS VECES | 50 | 56% |
| POCAS VECES | 15 | 17% |
| NUNCA | 5 | 5% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 28. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que los gerentes educativos las decisiones que toma el gerente de su institución son las más acertadas.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Considera que las decisiones que toma el gerente de su institución son las más acertadas un 56% dijo que Muchas Veces, 22% que Siempre, un 17% que Pocas Veces y un 5% que Nunca.

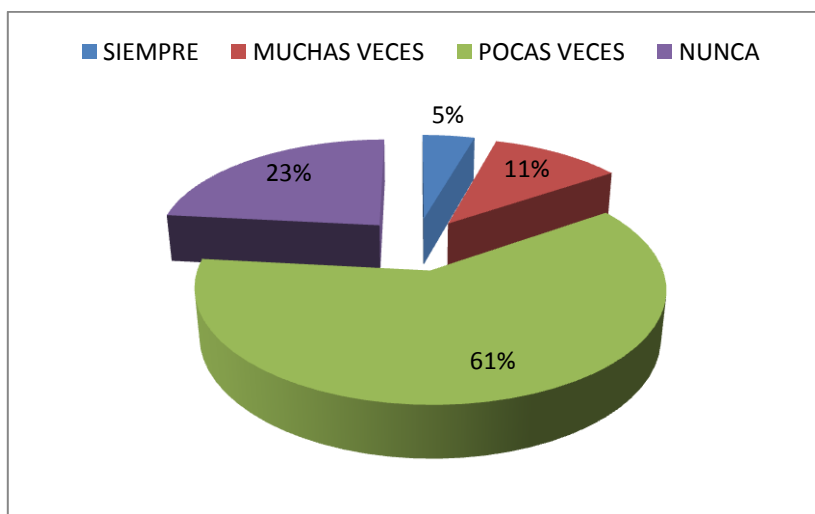
Cuadro 38. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que los gerentes educativos exigen que cumplan las reglas y regulaciones establecidas

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 4 | 5% |
| MUCHAS VECES | 10 | 11% |
| POCAS VECES | 55 | 61% |
| NUNCA | 21 | 23% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 29. Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que los gerentes educativos exigen que cumplan las reglas y regulaciones establecidas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Los gerentes educativos exigen que los docentes cumplan las reglas y regulaciones establecidas un 61% dijo que Poca Veces, 23% que Nunca , un 11% que Muchas Veces y un 5% que Siempre.

9.- ¿Los gerentes educativos

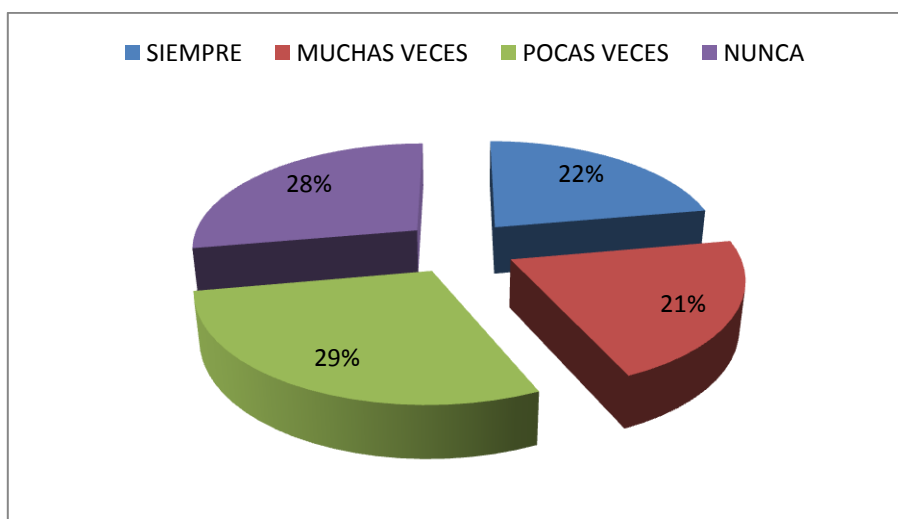
Cuadro 39 Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que los gerentes educativos le brindan confianza

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 20 | 22% |
| MUCHAS VECES | 19 | 21% |
| POCAS VECES | 26 | 29% |
| NUNCA | 25 | 28% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Grafico 30 Criterio de los docentes sobre la frecuencia con que los gerentes educativos le brindan confianza



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Los gerentes educativos le brindan confianza a los docentes de la institución un 29% dijo que Pocas Veces, 28% que Nunca, un 22% que Siempre y un 21% Muchas veces.

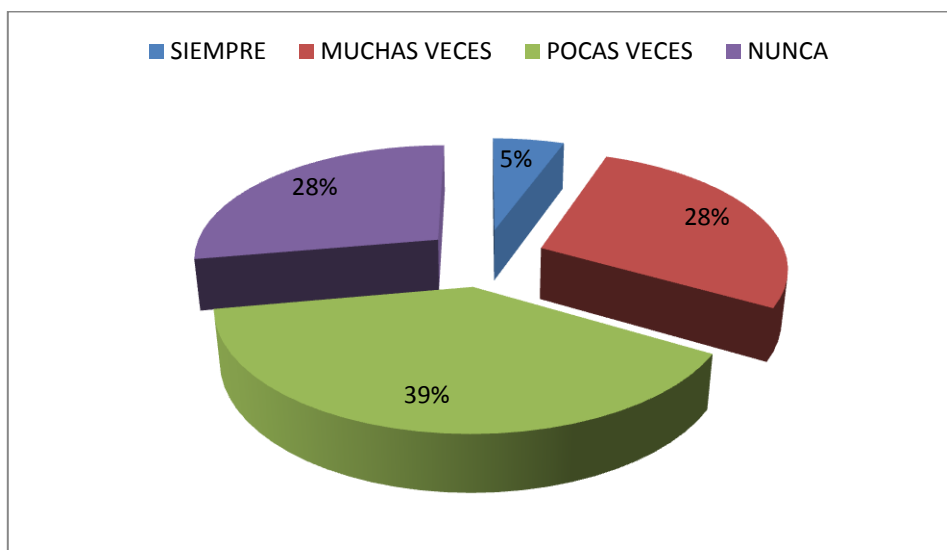
Cuadro 40. Criterio de los docentes sobre la frecuencia que Le suelen delegar funciones ajenas a las que debe realizar en la institución educativa

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 5 | 5% |
| MUCHAS VECES | 25 | 28% |
| POCAS VECES | 35 | 39% |
| NUNCA | 25 | 28% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Cuadro 31. Criterio de los docentes sobre la frecuencia que Le suelen delegar funciones ajenas a las que debe realizar en la institución educativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Le suelen delegación funciones ajenas a las que debe realizar en la institución educativa un 39% dijo que Pocas Veces, 28% que Muchas Veces, un 28% que Nunca y un 5% que Siempre.

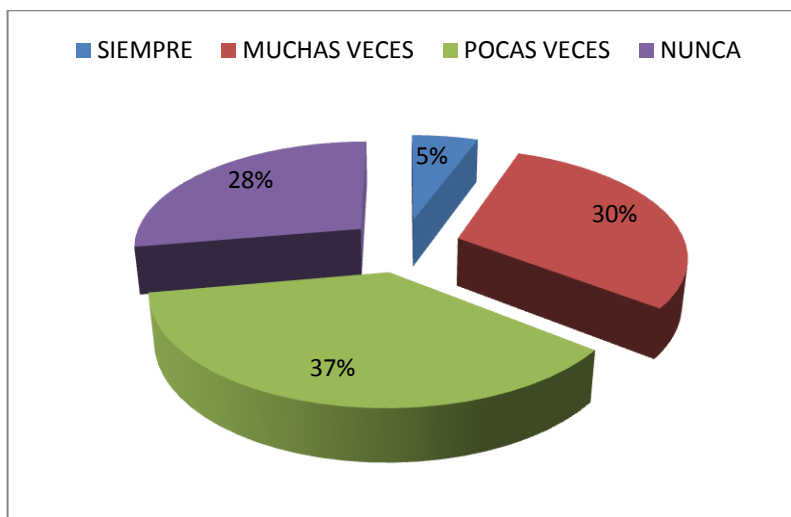
Cuadro 41. Criterio de los docentes sobre la frecuencia que los gerentes dan libertad para que los docentes realicen su trabajo de acuerdo a su criterio

| FRECUENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SIEMPRE | 5 | 5% |
| MUCHAS VECES | 27 | 30% |
| POCAS VECES | 33 | 37% |
| NUNCA | 25 | 28% |
| TOTAL | 90 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Gráfico 32. Criterio de los docentes sobre la frecuencia que los gerentes dan libertad para que los docentes realicen su trabajo de acuerdo a su criterio



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lic. Aurora Viteri

Análisis: Encuesta: Los gerentes dan libertad para que los docentes realicen su trabajo de acuerdo a su criterio un 37% dijo que Pocas Veces, 30% que Muchas veces, un 28% que Nunca y un 5% que Siempre.

4.2 Comparación, evaluación, tendencia y perspectiva.

De acuerdo a la encuesta y entrevista realizada los gerentes educativos de las instituciones educativas antes mencionadas, ellos practican diferentes estilos de liderazgo, los mismos que se demostrarán en el estudio con los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a profesores seleccionados al azar.

Además, se detectó que los encargados de dirigir administrativamente el proceso de aprendizaje están ejerciendo diferentes estilos de dirección que podrían estar dando paso a un estilo de trabajo que aporta en algunos casos positivamente, y en otros negativamente al logro de los objetivos. La influencia negativa de un gerente educativo se refleja en la falta de compromiso del personal docente frente a las responsabilidades requeridas para el éxito del proyecto educativo institucional (PEI), influyendo directamente en la gestión docente afectando los estándares de calidad propuesto por el Ministerio de Educación del Ecuador.

Por otra parte se utilizó una prueba estandarizada que está compuesto por 10 ítems dirigido a 10 participantes de los 3 colegios fiscales seleccionados del Cantón El Triunfo; Luego de recolectar y procesar la información se procede al análisis estadístico de los datos obtenidos en los gerentes de las 3 instituciones educativas. Los resultados de la investigación están sintetizados en los resultados.

4.3 RESULTADOS

En los instrumentos aplicados en la encuesta realizada a los docentes, se pudo identificar que los estilos que ejercen sus directores influyen en la labor que ellos desempeñan porque a veces no muestran un estilo acorde a las necesidades de la institución lo cual incide de forma negativa en su gestión educativa.

En el estudio aplicado a los gerentes y docentes se pudo establecer a fondo la temática, pues cada uno de los participantes dejó entre ver que el estilo que aplican en su gestión administrativa no es la de tipo transformacional donde el rol que desarrolla

un tipo de líder, debe ser capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional, lo cual no viene ocurriendo en los rectores objeto de estudio.

Este estudio aplicado a los docentes se refiere que deben desarrollar un estilo de liderazgo de tipo eficaz en los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo, y donde su gestión educativa con el estilo que desarrolla no esta siendo lo suficientemente eficaz

Las encuestas dieron como resultado que percepción acerca de que su director como gerente que escucha las sugerencias que ellos emiten con una frecuencia pobre.

La encuesta aplicada a los docentes sobre la motivación es que estos desarrollan su actividad laboral con poca frecuencia con entusiasmo y creatividad.

4.4 Verificación de hipótesis.

Cuadro 42. Verificación de hipótesis.

| HIPÓTESIS | VERIFICACIÓN |
|--|---|
| Hipótesis general | |
| <p>La falta de un liderazgo efectivo del gerente educativo esta incidiendo de forma negativa en la gestión educativa de su directivo en los colegios fiscales del Cantón El Triunfo de la Provincia del Guayas</p> | <p>En los instrumentos aplicados en la encuesta realizada a los docentes, se pudo identificar que los estilos que ejercen sus directores influyen en la labor que ellos desempeñan porque a veces no muestran un estilo acorde a las necesidades de la institución lo cual incide de forma negativa en su gestión educativa. Por lo cual se acepta la hipótesis planteada</p> |

| Hipótesis particulares | |
|--|---|
| El tipo de liderazgo que prevalece en los gerentes educativos de los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo es el de tipo transformacional | En el estudio aplicado a los gerentes y docentes se pudo establecer a fondo la temática, pues cada uno de los participantes dejó entre ver que el estilo que aplican en su gestión administrativa no es la de tipo transformacional. No se acepta la hipótesis elaborada. |
| El criterio que tienen docentes acerca del desarrollo del liderazgo del gerente educativo en los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo es que no es suficientemente eficaz | Este estudio aplicado a los docentes se refiere que deben desarrollar un estilo de liderazgo de tipo eficaz en los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo, lo cual corroboro en la hipótesis donde su gestión educativa con el estilo que desarrolla no es eficaz |
| Los docentes tienen una percepción acerca de que su director como gerente que escucha las sugerencias que ellos emiten con una frecuencia pobre | Las encuestas dieron como resultado que percepción acerca de que su director como gerente que escucha las sugerencias que ellos emiten con una frecuencia pobre, lo cual permite aceptar la hipótesis planteada. |
| Los docentes desarrollan su actividad laboral con poca frecuencia con entusiasmo y creatividad. | La encuesta aplicada a los docentes sobre la motivación es que estos desarrollan su actividad laboral con poca frecuencia con entusiasmo y creatividad, por lo cual se acepta la hipótesis referida. |

Fuente: Instrumentos aplicados Autor.Lic . Aurora Viteri,2012.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. TEMA

Implementación de un plan de capacitación como alternativa para la adaptación de un estilo de liderazgo del gerente educativo que conlleven a mejorar la gestión de los docentes de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo.

5.2. FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA

El programa de capacitación está sustentado sobre la base de la teoría de la calidad total, que exige a las instituciones públicas una continua adaptación a los constantes cambios que se producen en el medio educativo, que sólo puede lograrse a través de un sistema gerencial basado en la búsqueda de la calidad y la productividad.

Se fundamenta legalmente en la Constitución del Ecuador 2008 el Título VII Régimen del Buen Vivir, en su Capítulo Primero- Inclusión y equidad; Sección primera Educación Artículo 349 expresa “El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento

pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente”

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (L.O.E.I), en su artículo 10.- Derechos.- literal a) en donde indica que las y los docentes del sector público tienen derecho a:

“Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del Sistema Nacional de Educación”

El gobierno tiene la obligación de brindarnos educación a todos sin ningún tipo de restricción, para así llegar a una población de características de educación de alta calidad.

Por otra parte La constitución política del Ecuador en su **Artículo 75 dice:**

“Serán funciones principales de las universidades y Escuelas Politécnicas la investigación científica, la formación profesional y técnica, la formación profesional y técnica, la creación y desarrollo de una cultura nacional y su difusión en los sectores populares como es el estudio, el planteamiento de soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir a la creación de una nueva y más justa sociedad Ecuatoriana con métodos y orientaciones específicas para el cumplimiento de los fines y propósitos”.

El concepto de “buen vivir” o “sumak kawsay” (en quichua) es una de las reformas que se introducen en el proyecto de Constitución. Pero ¿qué implica? El buen vivir encierra un “proceso de desarrollo que nos obligue a reconocernos, comprendernos y valorarnos

a unos y a otros, a fin de facilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir compartido”.

El Buen Vivir, en definitiva, tiene que ver con otra forma de vida, se debería partir en las instituciones educativas por abordar esta temática, con una serie de derechos y garantías sociales, educacionales y ambientales. También está plasmado en los principios orientadores del régimen económico, que se caracterizan por promover una relación armoniosa entre los seres humanos individual y colectivamente, así como con la Naturaleza.

La sustentación también involucra los objetivos citados en el Código de la Convivencia, en una de sus artículos reza:

El código de convivencia tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Cada una de las aportaciones están orientadas a que los estudiantes logren la formación integral mediante la adquisición de habilidades que se conviertan en competencias intelectuales de su desarrollo holísticos de los saberes.

5.3. JUSTIFICACIÓN

Los estándares actuales de gerencia plantean una gestión dinámica de los recursos de las instituciones educativas que promueven la motivación, el respeto a nivel jerárquico, el trabajo en equipo, la capacitación del talento humano y el desarrollo de competencias de acuerdo a los nuevos modelos educativos, en los planteles donde se realizó la

investigación se evidencia grave déficit a nivel gerencial ya que no responden a las exigencias del entorno por la falta de estrategias y ausencia de liderazgo frente a la comunidad educativa, dando como resultado un liderazgo débil, la no aceptación de los que conviven en la institución educativa, falta de dinamismo caracterizado por un funcionamiento rutinario, logros escasos, ausencia de supervisión permanente por parte de la jerarquía y sobre todo la no definición de un estilo de liderazgo adecuado al entorno.

Estas actitudes influyen en forma negativa debido que pocas veces valoran la creatividad y la innovación en el docente, no son reconocidos por sus méritos, los gerentes que lideran las instituciones no aceptan sugerencia de los docentes, cuya comunicación está por debajo del 39% de aceptación. Estos inconvenientes que enfrentan las instituciones públicas del Cantón El Triunfo necesitan la urgente medida correctiva para lograr que la gestión del gerente sea en beneficio de los docentes y por ende de los estudiantes.

Estos problemas han sido promovidos por los directivos ya que por su estilo de liderazgo pocas veces motivan al personal para elevar la eficiencia en la labor del personal docente, imponen su visión institucional impidiendo la participación de la comunidad educativa en las decisiones históricas de su institución, reprimen las ideas y proyectos innovadores desestimando la innovación y la creatividad de los docentes a la vez que subestiman al talento humano que componen la institución, por ello, ante las falencias demostradas en el manejo institucional tanto de forma

Con la finalidad de organizar las condiciones para el trabajo profesional de los directivos directores de áreas el aprovechamiento de los recursos y las relaciones interpersonales, cuyo propósito es promover, planificar y ejecutar estrategias que permitan a los directivos optimizar los procesos para desarrollar una gestión que incida

positivamente en la consolidación de competencias gerenciales que contribuyan al logro de un cabal cumplimiento de sus funciones dinamizando los procesos y actividades realizadas por todos los integrantes de la comunidad educativa.

Se ha querido direccionar la propuesta basada en la capacitación dirigida a gerentes y docentes con la finalidad de lograr en primer término un estilo positivo en beneficio de la institución y en segundo término para que exista una comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa. La capacitación es la mejor inversión que se pueda realizar en la educación pues indudablemente ventajosa para renovar los conocimientos, estrategias, habilidades, etc. para crecer y mejorar profesionalmente, mediante la capacitación estaremos dotando a los profesionales de recursos humanos debidamente competentes que garanticen la gestión interna y externa y la calidad en la prestación de sus servicios, así como demostrar su profesionalismo en el ámbito académico que ejerce. Quedando justificada la propuesta presentada sobre “El Liderazgo Del Gerente Educativo Como Influencia En La Gestión De Los Docentes Del Bachillerato General Unificado De Las Instituciones Públicas Del Cantón El Triunfo”

5.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.4.1 Objetivo General

Implementar el Plan de Capacitación Gerencial de 20 horas, dirigidos a gerentes educativos y docentes de los colegios involucrados en la investigación que conlleven al fortalecimiento de Competencias Laborales permitiendo el desarrollo de un liderazgo efectivo, para fortalecer la gestión institucional, y a alcanzar una educación de calidad y calidez

5.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los valores y principios que deben sustentan los gerentes y docentes de las instituciones con la finalidad de concientizar la labor que desempeñan.
- Generar estrategias gerenciales de comunicación, integración y relacionamiento interpersonal y la toma de decisiones con niveles visibles de madurez y aceptación al cambio.
- Incentivar a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia por la aplicación de las estrategias de aprendizaje adquiridas en el taller de capacitación a los docentes.

UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

El campo de aplicación del Plan de Capacitación Gerencial para el fortalecimiento de Competencias Laborales permitiendo el desarrollo de un liderazgo efectivo, para fortalecer la gestión institucional, y a alcanzar una educación de calidad y calidez de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo, están en la actualidad siendo fortalecidas por las autoridades de turno, puesto que se ha incentivado para que su infraestructura mejore en cuanto a su edificación, con lo cual brindan un ambiente acogedor, las instituciones involucradas son EL Colegio El Triunfo, ubicada en la Cdla. La Carmela situada en la Av. 8 de Abril, El Colegio Catalina Cadena ubicada en la Cdla. Aníbal Zea, Colegio Carlos Cevallos ubicado en la Cdla. Asad Bucaram junto a la Universidad Agraria el entorno de las instituciones es netamente comercial. Para su mejor ubicación se plasma el croquis del Cantón El Triunfo.



Gráfico 33: Mapa de la provincia del Guayas (Cantón El Triunfo)

Fuente: Sitio web de esta imagen [MapaSageo-Guayas-02.png es.wikipedia.org](#)

5.5 FACTIBILIDAD

El plan de capacitación destinado a los gerentes y docentes de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo se considera que es totalmente factible por cuanto se evidenció que los involucrados en esta actividad se mostraron predispuestos al cambio de actitud y fortalecimiento de sus competencias que conlleven a mejorar la educación en sus instituciones, se observó el cambio de actitud en ellos al querer asistir motivados a la capacitación, no así cuando el gobierno exige la capacitación, lo cual es bueno, por tal razón a continuación se detalla su factibilidad:

- Se cuenta con el apoyo incondicional de los directivos y docentes de los colegios fiscales que dan apertura a las iniciativas que difunden cambios positivos y beneficiosos a corto plazo.
- Entre los recursos que se disponen se puede citar, la información que reposan en los datos estadísticos de la secretaria de la institución educativa, los cuales validan los datos obtenidos.

- Otros recursos adicionales se podría mencionar los humanos, pues los que conforman la institución educativa se comprometerán a gestionar la aplicación de la misma, se mostraron diligentes al aceptar la aplicación de los instrumentos, es decir, los entrevistas y encuestas a los participantes.
- Revela a una verdad comprobada científicamente, está orientada hacia la promoción del ser humano en la sociedad.
- Involucra un cambio decisivo en cuanto a la forma de dirigir y supervisar a todos los componentes de la comunidad educativa.
- Reúne las actuales nociones que sustentan los nuevos paradigmas de liderazgo educativo.
- Promueve el respeto al ser humano a través de la valoración de identidad, creatividad, innovación, trabajo en equipos, motivación, valores humanos y éticos.

Esto datos expuesto hacen factible la propuesta.

5.6 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El plan de capacitación como alternativa para la adaptación de un estilo de liderazgo del gerente educativo que conlleven a mejorar la gestión de los docentes de las instituciones públicas del Cantón El Triunfo es una alternativa para su adaptación en la cultura organizacional de la institución.

En virtud del carácter transformador de la práctica organizacional como camino al éxito en el perfeccionamiento del proceso de dirección, se concibe un plan de capacitación como alternativa para la adaptación de los gerentes y docentes en la cultura organizacional de la institución teniendo como base los nuevos paradigmas y visiones que propicien cambios organizacionales que se requieren en la actualidad.

A partir del objetivo de la investigación se pretende asumir la capacitación como un proceso que busca generar cambios y actitudes y por ende de cultura; cuya modalidad de aplicación está centrada en el diseño de talleres y tratados con estrategias metodológicas cuyo objeto es el de estimular tanto la administración del tiempo como de las habilidades, destrezas y experiencias de cada uno de los docentes a fin de poder asignar roles que permitan incentivar la participación y el sentido de pertenencia en el mismo como una forma de lograr un real y significativo proceso de enseñanza -aprendizaje.


Los talleres para gerentes y educadores son propuestas de formación que apunta a la modificación de las relaciones pedagógicas, entendiendo que esto implica la transformación de las prácticas docentes que se han ido construyendo insertas a la cultura escolar cambiar las prácticas pedagógicas implica, que los docentes vivan procesos de aprendizajes que les permitan transformar las formas internalizadas de pensar y actuar.

Los procesos de aprendizajes de los gerentes educativos y docentes se entienden como la transformación de sus formas de relacionarse con la práctica ello implica el cambio en los esquemas conceptuales, referenciales y operativos, con los que aborda su práctica.

A continuación se presenta el diseño de Cuatro (4) talleres respondiendo a las necesidades de capacitación detectadas en los Gerentes y Docentes de las Instituciones del Cantón El Triunfo. Tomados como muestra para esta investigación, los cuales giran en torno a los tópicos de Comunicación, Trabajo en Equipos, Dinámicas de Grupos, Liderazgo y Toma de Decisiones, como elementos claves que conforman la

Cultura Organizacional y buen liderazgo de la re-conceptualización de la Cultura Escolar planteada en el Nuevo Modelo de Diseño Curricular

A continuación se nombran cuatro unidades que crearán estrategias para un liderazgo efectivo y una gerencia competitiva, que le permitirán optimizar los aspectos relacionados con la Gerencia en competencia para perfeccionar su desempeño, las que se mencionan a continuación:

| MÓDULOS | TIEMPO |
|--|---------------|
|  CULTIVANDO NUESTRA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO ESCOLAR | 5 HORAS |
|  PROCESOS GRUPALES: TRABAJO EN EQUIPO | 5 HORAS |
|  LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL | 5 HORAS |
|  APRENDAMOS EN EQUIPO EL USO ADECUADO DE LAS DINÁMICAS GRUPALES | 5 HORAS |

Cuadro 43: Gerencia en Competencia

MÓDULO I: CULTIVANDO NUESTRA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO ESCOLAR

| | |
|-----------------------------|---|
| ¿A quién va dirigido | Personal docentes de las Instituciones Fiscales del Cantón El Triunfo. Que estén interesados en la aplicación de técnicas grupales en su entorno institucional y personal para así facilitar el proceso de comunicación en el trabajo, una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones y por ende mejorar el proceso educativo. |
| Objetivo del módulo | Ofrecer a los participantes las técnicas del feedback, del cultivo y del diálogo como herramientas de comunicación efectivas para el mejor desempeño de sus funciones y roles en su entorno institucional y para la utilización efectiva entre los miembros de las instituciones |
| Metodología | <ul style="list-style-type: none">• El diseño será teórico - práctico - vivencial, utilizándose información teórico conceptual y técnicas vivenciales.• La intervención se basará en el enfoque humanista de Carl Rogers. Se utilizarán los principios gestálticos "Aquí y Ahora, Relación Yo - Tú y la toma de conciencia; se estimulará el reconocimiento entre los participantes para favorecer la comunicación y el encuentro consigo mismo, escucharse, interiorizar, auto aceptarse, escuchar, comprender y aceptar a los otros; así como la participación activa de los |

| | |
|-----------------|--|
| | <p>mismos mediante el desempeño de roles propios del grupo de trabajo a través del desarrollo de las agendas correspondientes para la ejecución de las actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de las actividades se hará mediante la técnica de la "Agenda Explicita" con la cual se contralará el tiempo dedicado a cada actividad |
| Programa | <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Presentación del taller • Agenda N° 1 <p>Creando el Clima Apropiado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda N° 2 <p>Cultivando nuestra Comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda N° 3 <p>Creando condiciones para el dialogo:</p> <p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Taller • Condecoraciones <p>Cierre, Despedida</p> |
| Duración | <ul style="list-style-type: none"> • 5 horas |

Tabla N° 44: Cultivando nuestra comunicación en el entorno escolar

DESARROLLO DEL MÓDULO I: CULTIVANDO NUESTRA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO ESCOLAR

| OBJETIVOS | CONTENIDOS | ACTIVIDADES | RECURSOS | EVALUACIÓN |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inducir a los participantes a que contacten consigo mismo e identifiquen algunas de sus barreras en el proceso de comunicación y de sus efectos en el desempeño de sus funciones. • Facilitar el proceso de comunicación mediante una comunicación directa, abierta y honesta a | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos barreras y tipos • Importancia de la Comunicación en la Organización Institucional. • Técnicas para superar Comunicación feedback, cultivo y diálogo. • Importancia de escucharse. • Confrontación, definiciones, importancia límites, categorías, tipos pautas empleadas al ofrecer confrontación. • Ejercicios vivenciales. • Valores. concepto | <p>Agenda N°1 Creando el clima apropiado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Ambientación. • ejercicio Presentando a mi compañero. • Instrucciones • Parejas • Presentación • Recreación • Lectura y explicación de roles. • Asignación de roles. | <ul style="list-style-type: none"> • Docentes participante • Docente facilitador • Materiales • Salón amplio • Atril • Pizarra • Marcadores • Tarjetas de presentación • Hojas • Material de apoyo • Lápices • Cintas adhesivas • carpetas | <ul style="list-style-type: none"> • aplicación de instrumentos de evaluación al final del taller. |
| | | <p style="text-align: center;">TIEMPO TOTAL 2 HORAS</p> <p>Agenda N° 2 Cultivando nuestra comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación • Introducción • Ejercicio “lo más fácil y lo más difícil” • Individual • Trios. • Procesamiento • Ejercicio “Imaginemos que.....” • Instrucciones | | |

| | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|
| través del diálogo. | | <ul style="list-style-type: none"> • Subgrupos. • Dramatizaciones. • Procesamiento. <p>EXPOSICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, procesos, barreras, tipo, técnicas. • Ejercicio “cultivando nuestra comunicación • Ensayos • Parejas, asignación de roles. | | |
| | | <p>TIEMPO TOTAL 1 HORA 30 MINUTOS</p> <p>Agenda N° 3 Creando condiciones para el diálogo: valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación • Animación: Lo que más me gusta y me disgusta de una persona. • Ejercicio: “ Refugio antiaéreo” • Instrucciones • Subgrupos • Presentación • Procesamiento • Exposición y refuerzo del facilitador | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio: El examen individual. • Chequeo y procesamiento • Conclusiones • Recreación • Evaluación del taller • Condecoraciones • Cierre, despedida | | |
| | | TIEMPO TOTAL 1 HORA 30 MINUTOS | | |

Cuadro N° 45: Desarrollo del Modulo I

MÓDULO II: PROCESOS GRUPALES: TRABAJO EN EQUIPO

| | |
|-----------------------------|--|
| ¿A quién va dirigido | Personal docentes de las Instituciones Fiscales del Cantón El Triunfo que estén interesados en el conocimiento de técnicas de dinámicas grupales aplicables a su entorno y por ende mejorar el proceso educativo. |
| Objetivo del módulo | Lograr que los participantes conozcan, identifiquen y comprendan algunos procesos grupales y la metodología de Dinámica Explícita, o potencien el aprendizaje y el trabajo en equipo. |
| Metodología | <ul style="list-style-type: none"> • La intervención se basará en el enfoque humanista de Carl Rogers, Gestalt y Análisis Transaccional. • Se estimulará el reconocimiento entre los participantes para facilitar la experiencia y se favorecerá encontrarse consigo mismo, al escuchar, interiorizar, auto aceptarse, comprender y aceptar al otro; descubrirse y aceptarse como miembro activo de su equipo de trabajo. |
| Programa | <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Presentación del taller • Agenda N° 1 <p>Conociendo nuestro equipo de trabajo aquí y ahora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda N° 2 <p>Conduciendo nuestro equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda N° 3 <p>Creando el perfil de mi equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Taller • Condecoraciones <p>Cierre, Despedida</p> |
| Duración | <ul style="list-style-type: none"> • 5 horas |

Cuadro N° 46: MODULO II: PROCESOS GRUPALES

DESARROLLO DEL MÓDULO II: PROCESOS GRUPALES: TRABAJO EN EQUIPO

| OBJETIVOS | CONTENIDOS | ACTIVIDADES | RECURSOS | EVALUACIÓN |
|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocerse mutuamente estableciendo sus expectativas y normas grupales. • Conocer e identificar componentes y procesos que genera la dinámica grupal en el equipo de trabajo. • Adquirir destrezas y desarrollar algunas potencialidades en la conducción explícita de grupos y equipos de trabajos. • Construir el perfil de un equipo de trabajo efectivo. | <ul style="list-style-type: none"> • La importancia de cambio y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas. • Factores que intervienen en el proceso de aprendizaje. • Estrategias y herramientas de participación en un equipo de trabajo | <p>Agenda N°1 Conociendo nuestro equipo de trabajo aquí y ahora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación. • ejercicio “Los curiosos”. • Instrucciones • Parejas • Presentación • Revisión de expectativas y normas grupales: subgrupos-presentación | <ul style="list-style-type: none"> • Docentes participante • Docente faciitador • Materiales • Salón amplio • Atril • Pizarra • Marcadores • Tarjetas de presentación • Hojas • Material de apoyo • Lápices • Cintas adhesivas • carpetas | aplicación de instrumentos de evaluación al final del taller. |
| | | <p>TIEMPO TOTAL 1 HORAS 30min.</p> <p>Agenda N° 2 Conduciendo nuestro equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación • Ejercicio “Aventura de Poseidón” • Procesamiento • Exposición “ estructura y funcionamiento del grupo” • Recreación. • Lectura y asignación de roles. | | |
| | | <p>TIEMPO TOTAL 1 HORA 30 MINUTOS</p> | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>Agenda N° 3 Creando el perfil de mi equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación • Animación. • Ejercicio:¿En qué equipo de trabajo quieres estar? • Instrucciones • Ronda • Plenaria • Recreación • Exposición : Los equipos de trabajos como redes de comunicación • Ejercicio: “Mi credo” • Instrucciones • Lectura de credo: Aquiles Naoa • Elaboración y lectura de credo Individual. • Evaluación del taller • Cierre, despedida <hr/> <p>TIEMPO TOTAL 2 HORAS</p> | | |
|--|--|--|--|--|

Cuadro 47: DESARROLLO EL MODULO II

MÓDULO III: LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

| | |
|------------------------------------|--|
| <p>¿A quién va dirigido</p> | <p>Personal docentes de las Instituciones Fiscales del Cantón El Triunfo que estén interesados en conocer y desarrollar sus capacidades de liderazgo y toma de decisiones para mejorar el desempeño de sus funciones y roles en la institución educativa.</p> |
| <p>Objetivo del módulo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al desarrollo del propio estilo de liderazgo y a la resolución de problemas de los participantes ante situaciones determinadas. • Crear un clima de confianza y motivación que facilite la integración grupal y el reconocimiento de las expectativas de los participantes. • Motivar a la revisión del estilo personal de liderazgo. |
| <p>Metodología</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El taller será teórico - práctico - vivencial. Se utilizará información teórica conceptual y técnicas vivenciales. • El desarrollo de las actividades se hará mediante la técnica de la "Agenda Explicita" con la cual se contralará el tiempo dedicado a cada actividad y se dará relevancia |

| | |
|-----------------|---|
| | <p>a la participación activa de los participantes mediante el desempeño de roles específicos de acuerdo a la necesidad del grupo a fin de incentivar el sentido de pertenencia en éste.</p> |
| Programa | <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Presentación del taller • Agenda N° 1 <p>Creando el clima apropiado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda N° 2 <p>Descubriendo mi potencial como líder.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda N° 3 <p>Actuando como un líder de verdad.</p> |
| Duración | <ul style="list-style-type: none"> • 5 horas |

Cuadro N° 48: LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

DESARROLLO DEL MÓDULO III: LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

| OBJETIVOS | CONTENIDOS | ACTIVIDADES | RECURSOS | EVALUACIÓN |
|--|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Crear un clima de confianza y motivación que facilite la integración grupal y el reconocimiento de las expectativas de los participantes. • Motivar la revisión del estilo personal de liderazgo. • Analizar el basamento teórico práctico sobre el liderazgo. | <ul style="list-style-type: none"> • Normas y expectativas. • Naturaleza del liderazgo, rol y status. • Líder: definición características, tipos. • Líder eficaz • Rasgos del líder eficaz. • El líder como persona. • Liderazgo y docencia. • Teorías de modelos de liderazgo. | <p>Agenda N°1 Creando un clima apropiado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación • Ejercicio “La pelota” • Instrucciones • Desarrollo • Ejercicio: Presentando a mi compañero • Instrucciones • Parejas • Revisión de expectativas. • Subgrupos • Presentación • Plenaria de acuerdo • Conclusiones. <p>TIEMPO TOTAL 1 HORAS 30min.</p> <p>Agenda N° 2 Descubriendo mi potencial como líder.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ejercicio ¿Cuál es mi potencial como líder? • Instrucciones • Individual • Ronda • Ejercicio: Mi compromiso con el liderazgo. • Exposición : | <ul style="list-style-type: none"> • Docentes participante • Docente facilitador • Materiales • Salón amplio • Atril • Pizarra • Marcadores • Tarjetas de presentación • Hojas • Material de apoyo • Lápices • Cintas adhesivas • carpetas | <p>Formativa: aplicación de instrumentos de evaluación al final del taller.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | <p>naturaleza del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones <p>TIEMPO TOTAL 1 HORA 30 MINUTOS</p> | | |
| | | <p>Agenda N° 3 Actuando como líder de verdad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio:¿Qué líder quiero ser? • Parejas • Rondas • Plenaria • Recreación • Ejercicio: “Dramatización de experiencias” • Instrucciones • Equipos • Plenaria • Exposición • conclusiones <p>TIEMPO TOTAL 2 HORA</p> | | |

Cuadro N° 49: DESARROLLO DEL MODULO III

MÓDULO IV: APRENDAMOS EN EQUIPO EL USO ADECUADO DE LAS DINÁMICAS GRUPALES

| | |
|------------------------------------|---|
| <p>¿A quién va dirigido</p> | <p>Personal docente de las Instituciones Fiscales del Cantón El Triunfo que estén interesados en el uso adecuado de Dinámicas Grupales, aplicables en su entorno escolar para así facilitar a los procesos que se generen en su grupo de compañeros de trabajo como con sus educandos, aspirando así una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones.</p> |
| <p>Objetivo del módulo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Inducir a los participantes a que conozcan, identifiquen y comprendan algunos procesos de grupo mediante el uso adecuado de dinámicas grupales para la fomentación del aprendizaje y el trabajo en equipo. • Conocer e identificar los componentes y procesos que generan la dinámica grupal. • Aplicar algunas herramientas que permitan asumir las distintas situaciones que se presenten para el aprendizaje en equipo |
| <p>Metodología</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La intervención se basará en el enfoque humanista de Carl Rogers. • Se estimulará el reconocimiento entre los participantes para facilitar la experiencia y se favorecerá encontrarse consigo mismo, al escuchar, interiorizar y comprender al otro. • Se utilizará la información y comprender al otro. |

| | |
|-----------------|--|
| Programa | <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Presentación del taller • Agenda N° 1 <p>Creando el clima apropiado .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda N° 2 <p>Conduciendo nuestro cuerpo .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda N° 3 <p>Apliquemos la dinámica adecuada.</p> |
| Duración | <ul style="list-style-type: none"> • 5 horas |

Cuadro N° 50: modulo iv aprendamos en equipo el uso adecuado de las dinámicas grupales

MÓDULO IV: APRENDAMOS EN EQUIPO EL USO ADECUADO DE LAS DINÁMICAS GRUPALES

| OBJETIVOS | CONTENIDOS | ACTIVIDADES | RECURSOS | EVALUACIÓN |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocer e identificar los componentes y procesos que generen la dinámica grupal • Aplicar algunas herramientas que permitan asumir las distintas situaciones que se presenten para el aprendizaje en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> • Normas y expectativas. Estructura, funcionamiento de un grupo. • Roles • Las llamadas dinámicas. • Motivaciones, distintos empleos. • Tipos de dinámicas en la vida de los grupos. | <p>Agenda N°1 Creando un clima apropiado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación • Presentación del taller • Ejercicio “dos circuitos ” • Instrucciones • Desarrollo • Subgrupos • Revisión de expectativas y normas grupales <hr/> <p>TIEMPO TOTAL 1 HORAS Y 30 MIN.</p> <p>Agenda N° 2 Conduciendo nuestro cuerpo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación • Ejercicio: “Aventura de poseidón” • Instrucciones • Desarrollo • procesamiento • exposición: Estructura y funcionamiento de un grupo. • Lectura y explicación de roles. • Asignación de roles. | <ul style="list-style-type: none"> • Docentes participante • Docente facilitador • Materiales • Salón amplio • Atril • Pizarra • Marcadores • Tarjetas de presentación • Hojas • Material de apoyo • Lápices • Cintas adhesivas • carpetas | <p>formativa: aplicación de instrumentos de evaluación al final del taller.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | TIEMPO TOTAL 1 HORA 30 MINUTOS | | |
| | | <p>Agenda N° 3</p> <p>Apliquemos la dinámica adecuada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientación • Animación: Las señas • Ejercicios: ¿Qué docente quieres ser? • Instrucciones • Parejas • Rondas • Recreación • Ejercicio: Dramatización de experiencias docentes reales. • Instrucciones • Subgrupos • Redimensionar las experiencias aplicando un dinámica adecuada. • Instrucciones • Desarrollo • Conclusiones • Cierre, despedida | | |
| | | TIEMPO TOTAL 2 HORA | | |

Cuadro N° 51 DESARROLLO DEL MODULO IV

5.7 Recursos, Análisis Financiero

| DESCRIPCION | CANTIDAD | HORAS | HONORARIOS | VALOR TOTAL |
|-------------------------|-------------|------------|----------------|------------------|
| A.- PERSONALES | | | | |
| Docente Facilitador | 1 | 20 x \$ 20 | \$ 400.00 | \$ 400.00 |
| Docente Coordinador | 1 | | \$ 80.00 | \$ 80.00 |
| B.- MATERIALES | | | | |
| DESCRIPCION | CANTIDAD | HORAS | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
| Materiales Impresos | 200 | | \$0.20 | \$ 40.00 |
| Marcadores tiza líquida | 2 cajas | | \$0.50 | \$ 12.00 |
| Materiales didácticos | 15 folletos | | \$1.00 | \$ 15.00 |
| C.- OTROS | | | | |
| Fotocopias | 250 | | \$0.018 | \$ 4.50 |
| Transporte | 5 | | \$5.00 | \$ 25.00 |
| Internet | 5 | 20 | | \$ 20.00 |
| Hojas de papel bond | 2 resmas | | \$4.00 | \$ 8.00 |
| Otros | | | | \$ 30.00 |
| TOTAL | | | | \$ 634.50 |

Cuadro 52: Presupuesto de la propuesta. Elaborador: Lic. Aurora Viteri. 2012.

5.8 IMPACTO

El problema que ocupa el interés de este estudio se vincula con las dificultades que se evidenciaron en las instituciones educativas del Cantón El Triunfo, al abordar el tema del estilo del liderazgo como influencia de la gestión del docente, se busca encontrar buscar vías alternativas en desmedro de las dificultades por las que atraviesan esas instituciones, por lo cual al aplicar el plan de capacitación pretendemos que tanto los gerentes y docentes se sensibilicen sobre la importancia del rol del líder en la productividad y motivación de las personas, a su vez que identifiquen su estilo de liderazgo personal, sus fortalezas y potenciales limitaciones, que identifiquen aquellos los estilos de trabajo en equipo, para la adaptación de comportamientos. Se proyecta que cada una de los participantes aplique estrategias para comunicarse efectivamente, estableciendo un ambiente favorable para la motivación.

Se considera que la importancia de la propuesta causa un impacto relevante entre los miembros de las instituciones educativas, pues se mostraron accesibles al momento de ser interrogados, mostrando interés por esta temáticas y dispuestos a involucrarse directamente en este proyecto. Entre los participantes se evidencia su predisposición por cuanto no existen con regularidad talleres de capacitación me conlleven a mejorar las estrategias eficaces para un ambiente armónico en el trabajo, por consiguiente ningún docente querrá perder esta oportunidad que surge de la necesidad de mejoramiento docente e institucional.

Finalmente la actualización es preocupación de todos quienes estamos comprometidos en la labor docente a sabiendas que nos estamos preparando ante cualquier eventualidad, por lo tanto en esta perspectiva, los conocimientos y habilidades desarrolladas por la capacitación, son entendidas como capital cultural que la institución construye para mejorar su competitividad en el aprendizaje, porque es entendido como la medida en la cual el participante cambia actitudes, mejora conocimientos e incrementa habilidades como resultado de asistir al programa de capacitación.

5.9 CRONOGRAMA DE TALLERES

| MÓDULOS | TIEMPO | RECURSOS | PERIODO/2012 |
|---|----------|--|--|
| MÓDULO I: CULTIVANDO NUESTRA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO ESCOLAR | 1 semana | <ul style="list-style-type: none"> • Docentes participante • Docente faciitador • Materiales • Salón amplio | 1 ^{ra} semana diciembre |
| Módulo II: PROCESOS GRUPALES: TRABAJO EN EQUIPO | 1 semana | <ul style="list-style-type: none"> • Atril • Pizarra • Marcadores • Tarjetas de presentación | 2 ^{da} semana de diciembre |
| Módulo III: LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL | 1 semana | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Material de apoyo • Lápices • Cintas adhesivas • carpetas • Plataforma virtual de aprendizajes • Aulas virtuales | 3 ^{ra} semana de diciembre |
| Módulo IV: APRENDAMOS EN EQUIPO EL USO ADECUADO DE LAS DINÁMICAS GRUPALES | 1 semana | | 4 ^{ra} semana de enero /2013 |

Cuadro 53: Cronograma de Actividades

Elaborado por: Lic.. Aurora Viteri, 2012

5.10 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA

El estudio realizado y concluido en una propuesta de capacitación a los docentes y gerentes educativos de las instituciones Fiscales del Cantón El Triunfo, se ejecutará bajo una propuesta innovadora al haber diseñado 4 módulos con actividades estratégicas que los participantes podrán aprender y llevar a la práctica de una manera 100% factible, con resultados grandiosos que pueden ser medidos en una evaluación sistémica cuando se evidencie los resultados como:

- Ante la necesidad de fortalecer programas de formación en los niveles educativos, el docente al estar actualizado mediante este plan de capacitación sobre las temáticas educativas actuales, será capaz de incursionar en otros programas del campos del saber, requiriendo para ello de docentes que muestren su profesionalismo y actualización pedagógica.
- Se logró un cambios radial de una postura renuente ante la idea de capacitarse de manera forzada como generalmente se lo ha realizado, este plan de capacitación fue la oportunidad de reflexión del docentes y que haga conciencia que él es quien debe ser al artífice de su propio aprendizaje mediante la continua actualización de aprendizajes.
- Finalmente, ante un cambio rotundo que se viene ejecutando en el aspecto educativo en la educación el plan de capacitación rompe esquemas pues, si el docente ha fortalecidos sus potencialidades será capaz de intervenir en proyectos diferentes que lo lleven a seguir mejorando, podrá relacionarse con otras instituciones que requieran de sus conocimientos en el ámbito del liderazgo y procesos grupales para una mejor convivencia en las instituciones educativas y por ende el requerimiento de constituir y desarrollar comunidades científicas y académicas, podrá lograr interacción entre las diversas disciplinas que generen proyección hacia la sociedad a nivel local, regional y nacional.

CONCLUSIONES

Este tópico resultó de gran importancia al aporte en la concepción de Cultura institucional, ya que el trabajo entre equipos, cada día es más frecuente y por ende más difícil, estos parámetros nos ha llevado a concluir que:

El estudio inicial fue fundamental para evidenciar las falencias entre las relaciones de los gerentes y docentes de las Instituciones Fiscales del Cantón El Triunfo, se comprobó a través de los instrumentos aplicados en la encuesta realizada a los docentes, que los estilos que ejercen sus directores influyen en la labor que ellos desempeñan porque a veces no muestran un estilo acorde a las necesidades de la institución lo cual incide de forma negativa en su gestión educativa.

Se pudo establecer a fondo la temática, pues cada uno de los participantes dejó entre ver que el estilo que aplican en su gestión administrativa no es la de tipo transformacional donde el rol que desarrolla un tipo de líder, debe ser capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional, lo cual no viene ocurriendo en los rectores objeto de estudio.

Los docentes que deben desarrollar un estilo de liderazgo de tipo eficaz en los Colegios Fiscales del Cantón El Triunfo, y donde su gestión educativa con el estilo que desarrolla no esta siendo lo suficientemente eficaz.

Las encuestas dieron como resultado que percepción acerca de que su director como gerente que escucha las sugerencias que ellos emiten con una frecuencia pobre.

La encuesta aplicada a los docentes sobre la motivación es que estos desarrollan su actividad laboral con poca frecuencia con entusiasmo y creatividad.

RECOMENDACIONES

El liderazgo educativo, establece un proceso de trascendente importancia en el desarrollo de las organizaciones educacionales porque ayudan a determinar las metas del grupo, a crear estrategias para su consecución sin descuidar el mejoramiento de la calidad de las interacciones entre los miembros y el desarrollo permanente de la relación grupal. Incorpora, el respeto al ser humano, el fomento de la innovación y la creatividad, una adecuada toma de decisiones y la práctica de valores éticos y morales. Conocido cuán importante es ejercer un correcto liderazgo en las instituciones educativas se establecen las siguientes recomendaciones.

- Motivar tanto a los gerentes de las instituciones y docentes a establecer diálogos de calidad, pues sin comunicación entre ellos no podrán establecer compromisos en beneficio de las instituciones a las cuales pertenecen, por lo tanto el plan de capacitación les brinda esa oportunidad de hacerlo al aplicar estrategias de comunicación entre los miembros de las mismas.
- Brindar una oportunidad al cambio de conducta entre ellos despojarse de ese viejo modelo tradicionalista de antaño y posesionarse de un modelo creador, competitivo e innovar y ser receptivos al cambio por parte de los directivos para obtener nuevas herramientas que les permitan desempeñar sus funciones en los procesos de liderazgo y gerencia con equilibrio y armonía hacia una educación más competitiva de calidad y calidez en las instituciones a su cargo.
- Fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, esto se podría lograr al conocer los roles que cada una debe cumplir sin utilizar la autoridad, sino más bien aplicar el código de la convivencia y el buen vivir, para así lograr una comunidad fortalecida por el respeto entre los miembros de las instituciones.
- Difundir las temáticas del plan de capacitación entre otras instituciones, que tantos gerentes administrativos y docentes sean multiplicadores de conocimientos por el bienestar de los estudiantes y del país en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander, Ezequiel.(19??) Introducción a las Técnicas de Investigación Social. S/e.
- Andrade, H. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. [On - line] disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/publicaciones/logos/cder.html>.
- Angulo Baudin, Wilfredo. (1998) La Formación Docente para el Contexto Educativo Descentralizado. Caracas, UPEL
- Arias, Fidas G. El proyecto de investigación: Guía para su elaboración. (3º ed), Caracas: Episteme.
- Arias, Fidas G. Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación. (2º ed), Caracas: Episteme.
- Assael B. Jenny e Isabel Guzmán E. Procesos Grupales y Aprendizaje en Talleres de Educadores: Una Propuesta para la Formación de Docentes. Revista Colombia de Educación, N° 33, Segundo Semestre de 1996.
- Audirac, C., Estavillo, V., Domínguez, A., López, M., y Puerta, L. (2000). ABC del Desarrollo Organizacional. (5ª reimpression). México: Trillas.
- Balestrini Acuña, Miriam, (1987). Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental. Caracas, Editorial Paraninfo
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Improving organisational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, M.A. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual (Coord.), La gestión educativa ante la innovación y el cambio (pp. 26-36). Madrid: Narcea.
- Bennet, N.; Wise, C. Woods, P. y Harvey, J. (2003). Distributed Leadership. London: NCSL.
- Cabañas, Gerardo. "Cultura para Crecer". El Nacional, 29 de diciembre de 1988, cuerpo D, pág. 10.

- Castillo, Oscar Rafael. (1995) Dinámica de Grupo. Destrezas del Facilitador en la Organización. Curso Práctico. 1era Edición. Valencia [Venezuela]:Universidad de Carabobo
- Chiavenato Idalberto (1989). Introducción a la teoría general de la Administración. (3ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato Idalberto. (1994) Administración de Recursos Humanos. (2ª ed.) Colombia: McGraw - Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato Idalberto. (1999) Administración de Derechos Humanos. México
- Comunicación presentada en el International Congress on School Effectiveness and Improvement, enero, Copenhagen.
- Conley, D.T. y Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating. Eugene, OR: Oregon School Study Council.
- Cordero, Aleska. (1996)La Cultura Organizacional como un concepto útil para la comprensión del comportamiento humano en las universidades. Instituto de Investigaciones Educativas; U.N.A. Revista Planiuc, Año 15, Nº 22.
- Coronel, J.M. (1995). La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Huelva: Universidad de Huelva
- Corrales Pérez, J. (1991) La Gestión Creativa. España: Editorial Paraninfo, S.A.,
- Crawford, M. (2005) Distributed leadership and headship: a paradoxical relationship? School Leadership and Management, 25(3) pp. 213-216
- Dessler, Gary. (1996) Administración de Personal. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Díaz, Jesús. (1998) Pedagogía de los Saberes. Caracas: Consejo Nacional de Educación,
- Elmore, R. (2000). Building a New Structure for School Leadership. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fernández- Ríos, Manuel y Sánchez, José C. Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

- Freitez M. (1999). Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar. Trabajo de Grado. Maestría. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo.
- Fullan, M. (1993). Change forces. London: Falmer Press.
- Fullan, M. (1996). Leadership for Change. En K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger y A. Hart (Eds.), International Handbook of Educational Leadership and Administration (pp. 701-722). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Fullan, M. (2005). *El liderazgo y la sostenibilidad: Sistema de pensadores en acción*. Recuperado el 10 de noviembre de 2010, de: <http://www.psicoperspectivas.equipu.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110>
- González y Bellino. (1995). Modelo de gestión de recursos humanos. Tesis de maestría. Universidad Metropolitana, Caracas.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 423-451.
- Guédez V. (1998) Gerencia, Cultura y Educación. (3ª ed.) Caracas: fondo Editorial Tropykos Universidad Metropolitana, Caracas
- Gunter, H. (2001). Leaders and leadership in education. London: Chapman.
- Hall, Richard H. (1996) Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. 6ta. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana,
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), pp. 693-700.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), pp. 8-13.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2005) Sustaining leadership. London: Wiley.
- Harris, A. y Chapman, C. (2002) Democratic leadership for school improvement in challenging contexts.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández C., Carlos y Baptista L., Lucio. (1991) Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw - Hill,

- Hersey, P. y Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-329.

http://www.alipso.com/monografias2/Aprender_a_ser_feliz_a_traves_de_la_educacion_holista/index.php

http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Liderazgo%20Educaci%C3%B3n_04_LX_EDU_PIIN_E.pdf

- Kauffman G. Sergio H. Una cultura de calidad total para la Universidad Veracruzana. 2000. [On - Line] Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/dinah/kauffm.htm>
- Keith Davis, Ph.D/ John, W. Newstrom Ph.D. (1993) *El Comportamiento Humano en el Comportamiento Organizacional*.
- La Rosa, María Edelmira. (1998), *Metodología para Estudiantes*. Caracas: El Juego de la Ciencia Editores.
- Lapp. A. (1997) *Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del personal en las dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en tres grupos de directores de Escuelas Básica (Nacionales, Estadales y Municipales)*. Trabajo de Grado. Maestría. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo
- Lashway, L. (1995), *Trends in School Leadership*. Eric digest
- Leithwood, K.A., Begley, P. y Cousins, J.B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), pp. 5-31.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301
- Macbeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), pp. 349-366.

- Manrique R. Francisco. (1996). Un cambio de época, no una época de cambios: la gerencia latinoamericana debe cambiar. Colombia: McGraw - Hill Interamericana, S.A.
- Michelangeli, María Teresa. (1996) Las causas del fracaso escolar en Venezuela. Revista SIC, N° 583.
- Morles, Víctor. (1992). Como hacer un proyecto de investigación.. Caracas, Venezuela: Carhel, C.A.
- Movimiento V República: (1998). Equipo de planificación estratégica. La Propuesta de Hugo Chávez para transformar a Venezuela. Caracas.
- Muñecas Vecchione, Alberto. (1995) Situación de la formación de Docentes en América Latina. Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Instituto Pedagógico de Maturín. Revista Planiuc, Año 14, N° 21.
- Murillo Torrecilla, F. Javier Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4e, 2006, pp. 11-24 Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España
- Murillo, F.J. (2004). Nuevos avances en la mejora de la escuela. Cuadernos de Pedagogía, 339, pp. 48-51.
- Murillo, F.J. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F.J. y Muñoz-Repiso, M. (Coords.) (2002). La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F.J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J. (1999). La dirección escolar: análisis e investigación. Madrid: CIDE.
- Nérici, ImídeoGiusepe.(19??). Hacia una didáctica general dinámica. Argentina: editorial Kapelusz.
- Northouse, P. G. (2004). Leadership: Theory and practice). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Olivares G., Asdrúbal y María E. Rondón A. (1994). Metodología de la Enseñanza no convencional: preparando un taller. (Material de apoyo)

- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Bilbao: Mensajero.
- Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol 4, No.4e, pp. 11-24.
- Rivera G. (2001). Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la competitividad. Disponible <http://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS6/NUTE/.NUTE2SHTM>. [Consulta: 2009. Oetubre,25]
- Robbins, Stephen. (1999) Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. 6ta Edición México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., 1993.
- Rodríguez Estrada, Mauro y Honorata Austria Torres. (1991) Formación de Instructores.Serie Capacitación Efectiva. México: McGraw - Hill Interamericana de México
- Rodríguez M. (2001). La Cultura Organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales y las actitudes laborales del personal Docente. Trabajo de Grado Maestría. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo.
- Sergiovanni, T.J. (1984). Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership, 41(5), pp. 4-13.
- Short, P.M. y Greer, J.T. (2002). Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Spillane, J.P. (2006). Distributed Leadership. London: Jossey-Bass.
- Spillane, J.P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. Educational Researcher, 30(3), pp. 23-28.
- Spillane, J.P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. Journal of Curriculum Studies, 2004; 36 (1), 3-34.
- Stoll, L. y Fink, D. (1999). Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora. Barcelona: Octaedro.

- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 24(3), pp. 249-266
- Timperley, H. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), pp. 395-420.
- Torres, V. (Septiembre de 2010). *Proyecto de investigación "El liderazgo en la institución"*. Recuperado el 15 de Agosto de 2011, de "Los estilos de liderazgo del Colegio Acrópolis":
- UNESCO. (2005). *Aprender a ser feliz a través de la Educación Holística. Doctorado en Educación Holística*. Recuperado el 14 de abril de 2011, de www.alipso.com:
- Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior*. Instituto de investigación y desarrollo educativo (IDE). Recuperado el 15 de Agosto de 2011, de: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>
- Veenman, S., Visser, Y. y Wijkamp, N. (1998). Implementation effects of a program for the training of coaching skills with school principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), pp. 135-156.
- Watkins P (1989) *Leadership, Power and Symbols in Educational Administration*. En J Smyth (Ed.), *Critical Perspectives on Educational Leadership*. London: The Falmer Press.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. y Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from Systematic Literature Review. *Educational Management Administration & Leadership*, 32, pp. 439-457
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organisations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1



INSTITUTO SUPERIOR DE POST GRADO

ENCUESTAS DIRIGIDAS A DOCENTES DE LOS COLEGIOS FISCALES DEL CANTÓN EL TRIUNFO.

Objetivo general

Recolectar información sobre el liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión de los docentes.

Institución: Colegios fiscales del Cantón El Triunfo **Fecha:** _____

Temática: El liderazgo **Número de gerentes:**

Encuestadora: Lcda. Aurora Viteri.

Pedimos su colaboración para responder las siguientes preguntas, la información que nos brinde servirá de mucha ayuda para la realización de nuestro proyecto y servirá para mejorar el desarrollo de la institución educativa.

Le garantizamos que los datos que usted nos facilite serán tratados de manera confidencial.

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Seleccione su respuesta marcando una X en el casillero respectivo, de acuerdo con la siguiente escala:

siempre (5); frecuentemente (4); ocasionalmente (3);

rara vez (2); nunca (1).

Por favor revise su cuestionario antes de entregarlo

| Nº | ASPECTO | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Usted últimamente ha realizado cursos de relaciones Humanas? | | | | | |
| 2 | ¿La relación entre usted y los docentes es buena? | | | | | |
| 3 | ¿Acostumbra a compartir con los docentes fuera de la institución educativa? | | | | | |
| 4 | ¿Generalmente las decisiones que usted toma las consulta con los docentes del colegio? | | | | | |
| 5 | ¿Es usted un gerente educativo de escritorio? | | | | | |
| 6 | ¿Usted a los docentes de la institución da total libertad en su trabajo? | | | | | |
| 7 | ¿Suele exigiría que los docentes obedezcan sus órdenes? | | | | | |
| 8 | ¿Cuándo se presenta algún problema permite que los docentes usen su criterio para resolverlo? | | | | | |
| 9 | ¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo más eficiente | | | | | |
| 10 | ¿Da libertad para que los docentes hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen es la mejor manera? | | | | | |
| 11 | ¿Suele ser tolerante cuando hay demora en los resultados? | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | ¿Es usted un gerente permisivo con los docentes? | | | | | |
| 13 | ¿Cuándo ocurre algún conflicto los arregla con facilidad? | | | | | |
| 14 | ¿Cuándo se trazan los objetivos de la institución lo hace en consenso con los docentes? | | | | | |
| 15 | ¿Permite que entre los docentes surja un alto grado de iniciativa? | | | | | |
| 16 | ¿El rol que desempeñan los docentes en la institución es asignado por usted? | | | | | |
| 17 | ¿El grupo de docentes acostumbra a tomar decisiones sin consultarlo con usted? | | | | | |
| 18 | ¿Brinda confianza a los docentes de la institución que usted dirige? | | | | | |
| 19 | ¿Improvisa el trabajo que debe hacerse en la institución? | | | | | |
| 20 | ¿Cuándo toma decisiones usted convence a los docentes que sus ideas son beneficiosas para la institución? | | | | | |
| 21 | ¿Permite que los docentes trabajen a su propio ritmo? | | | | | |
| 22 | ¿Considera que su gestión gerencial ha sido buena para la institución? | | | | | |
| 23 | ¿Si comete algún error como gerente educativo suele reconocerlo? | | | | | |
| 24 | ¿Según su criterio personal cree que los docentes de la institución están de acuerdo con su gestión? | | | | | |

ANEXO 2



INSTITUTO SUPERIOR DE POST GRADO

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS DOCENTES DE LOS COLEGIOS FISCALES DEL CANTÓN EL TRIUNFO PARA MEDIR LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE EDUCATIVO.

Objetivo general

Recolectar información sobre el liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión de los docentes.

Institución: Colegios fiscales del Cantón El Triunfo **Fecha:** _____

Temática: El liderazgo **Número de docentes:**

Encuestadora: Lcda. Aurora Viteri.

Pedimos su colaboración para responder las siguientes preguntas, la información que nos brinde servirá de mucha ayuda para la realización de nuestro proyecto y servirá para mejorar el desarrollo de la institución educativa.

Le garantizamos que los datos que usted nos facilite serán tratados de manera confidencial.

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Seleccione su respuesta marcando una X en el casillero respectivo, en la información específica.

INFORMACIÓN GENERAL:

SEXO: Masculino Femenino

EDAD:

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. El gerente educativo de su institución valoran la creatividad e innovación propuesta por los docentes.

Siempre muchas veces pocas veces nunca

2. ¿cuándo los docentes se destacan el gerente suele reconócelo públicamente?

Siempre muchas veces pocas veces nunca

3. ¿Los gerentes escuchan las sugerencias de los docentes suelen realizar?

Siempre muchas veces pocas veces nunca

4. ¿Usted desempeña su labor docente con entusiasmo y creatividad?

Siempre muchas veces pocas veces nunca

5. ¿Los gerentes educativos cuentan con eficientes mecanismos de comunicación e información.

Siempre muchas veces pocas veces nunca

6. ¿Le suelen delegación funciones ajenas a las que debe realizar en la institución educativa?

Siempre muchas veces pocas veces nunca

7. Los gerentes educativos le brindan confianza a los docentes de la institución?

Siempre muchas veces pocas veces nunca

8. ¿Considera que las decisiones que toma el gerente de su institución son las más acertadas?

Siempre muchas veces pocas veces nunca

9. ¿Usted como docente de la institución considera que la gestión del gerente educativo ha sido eficiente?

Siempre muchas veces pocas veces nunca