

Maestría en Gestión Educativa

Artículo de revisión teórica



Liderazgo Directivo y la Satisfacción Laboral docente en la Unidad Educativa Fiscal Alberto Perdomo Franco*

Jessenia Elizabeth ESPINOZA NARANJO^a y Luisa Glays ROCCAGTALIATA VELIZ^b

a. Licenciada en Ciencias de la Educación. Docente de la Escuela Enrique Grau. E-mail jesseniaespinoza83@gmail.com

b. Licenciada en Ciencias de la Educación. Jubilada. E-mail luisarocca06@gmail.com

Palabras clave

Liderazgo Directivo, Docentes, Institución Educativa, Satisfacción Laboral.

Resumen: En la actualidad el liderazgo directivo en las instituciones educativas es considerado un aspecto importante para demostrar el compromiso con la colectividad, competitividad, buen manejo, cumplimiento de metas, respaldar las diferentes cambios y mejoras del aprendizaje en vista de conseguir la calidad educativa más sin embargo, la satisfacción laboral docente es un inconveniente que debemos superar analizando cada una de las variables, por ello el objetivo de este estudio es elaborar una estrategia metodológica para estimular el liderazgo directivo y la satisfacción laboral, de esta manera poder determinar el impacto que tiene el liderazgo directivo en el nivel de satisfacción laboral docente en la Unidad Educativa Alberto Perdomo Franco. Este trabajo sigue los postulados de la investigación cualicuantitativa y se emplearon los siguientes métodos científicos: deductivo e inductivo, descriptiva, de observación, empírico (aplicación de encuestas que fueron contestados por las 45 docentes según el estudio correlacional de un solo periodo de tiempo. Con los resultados obtenidos se concluye la constatación de la estrecha relación y efectivo cumplimiento entre la satisfacción laboral y el liderazgo directivo, debido a que toda institución educativa debe mantener una adecuada comunicación institucional, es decir que tenga líderes íntegros que se empoderen de su papel, que tenga compromiso y responsabilidad social.

Key Word

Management Leadership, Teachers, Educational Institution, Job Satisfaction.

Abstract: At present, organizational leadership in educational institutions is considered an important aspect to demonstrate the commitment to the community, competitiveness, and improvements in learning to achieve the highest academic quality. However, teacher job satisfaction is an inconvenience that we must overcome by analyzing each of the variables. Therefore, the objective of this study is to develop a methodological strategy to stimulate organizational leadership and job satisfaction to determine the impact it has on teacher satisfaction. This work follows qualitative-quantitative research, deductive, inductive, descriptive, observational, and empirical scientific methods with the

application of surveys that were answered by the 45 teachers according to the correlational study of a single period. The acquired results conclude with the effective compliance between job satisfaction and organizational leadership.

Introducción

En la actualidad el liderazgo ha sido considerado un aspecto muy importante, el cual se ha analizado durante muchos años y en varios lugares debido a que se refleja el interés de alcanzar un mejor entendimiento de la forma como manejan el liderazgo en las instituciones educativas.

A nivel internacional los líderes deben manejarse con calidad y eficacia, así como también deben enfrentar los desafíos que se presentan en la era de la globalización (adelantos pedagógicos y tecnológicos) dando apertura al cambio para de esta manera mejorar su liderazgo en la institución educativa que dirige (Earley & Greany, 2019).

Por lo tanto, el líder de un establecimiento educativo debe tener varias características como: ser más participativo, creativo, tener una misión, visión empatía con su grupo de trabajo, fomenta la identidad institucional así como el compromiso con toda la comunidad educativa, todo esto debe estar apoyado con la comunicación bidireccional, motivación personal y grupal (Furguerle Rangel & Vitorá, 2016).

Sin embargo, para los autores Earley & Greany (2017) las prácticas del liderazgo directivo en una institución se basan en la autonomía, planificación, coordinación, evaluación del currículo, nivel de participación y promoción, desarrollo profesional, garantía del ambiente y satisfacción laborales para constar la influencia que tienen al emplear un correcto liderazgo escolar.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura UNESCO (2014) el líder presenta las características de: dirección, estudios de postgrado, ambiente laboral, estabilidad laboral para que puedan desempeñarse satisfactoriamente en su lugar de trabajo, se empoderen de su función y que sobresalgan en los diferentes retos laborales.

La calidad e igualdad de la educación y la implementación de un sistema de evaluación enfocado a la calidad, calidez, democracia e igualdad para todos y cada uno de los estudiantes es obligatorio para el mejoramiento continuo de la educación

reflejando el desempeño profesional del directivo de la institución educativa (Plan Decenal de Educación de Ecuador - Calidad, 2016).

A nivel local, Rodríguez-Revelo (2017) estipula que practicar un correcto liderazgo conlleva a transformar de forma clave y positiva a las instituciones educativas, el cual establece las diferentes funciones y tareas a su vez van ligadas con que deben realizar, dando como resultado la identificación del tipo de liderazgo que emplean, así como también las funciones y responsabilidades frente las necesidad de la comunidad educativa trabajando siempre a favor de todos.

Los cambios suscitados en el Sistema educativo, han sido considerados un factor determinante para la educación ecuatoriana, dichos cambios se han realizado en el Plan Decenal de Educación (2016-2025) el mismo que ha tenido en cuenta varios factores importantes como disminución de la pobreza, libre acceso a la educación, entre otras, para que en conjunto con el establecimiento de los estándares de calidad (Ministerio de Educación, 2017) se dé fiel cumplimiento en las Instituciones Educativas y obtener resultados favorables en las evaluaciones de calidad educativa.

Por consiguiente, Murillo & Hernández-Castilla (2015) mencionan que el tiempo que dedica un directivo para desempeñar su rol en los establecimientos educativos va a incidir en el desempeño tanto de los estudiantes como de los docentes, ya que deben implementar y practicar una acertada satisfacción laboral docente, para que los docentes se encuentren predispuestos a colaborar, cumplir con sus funciones y responsabilidades, tener una actitud positiva e investiguen todo lo relacionado a su puesto de trabajo.

Es necesario que la educación responda a demandas nuevas tales como la innovación, globalización, sistema educativo, los sucesivos y cambiantes adelantos tecnológicos, y la afianzamiento de medidas para motivar a la comunidad educativa (Corporación Andina de Fomento, 2019), es decir los participantes del proceso de enseñanza aprendizaje pueden prepararse, innovar y fomentar sentido de correspondencia, mantener lealtad grupal, elevar el rendimiento, transmitir pasión por su trabajo y en conjunto alcanzar metas y objetivos.

Hoy, sin embargo, tales concepciones han cambiado, y con ellas la visión y expectativas sobre el trabajo docente, los logros de aprendizaje de los estudiantes están

basados fundamentalmente en el desempeño de los maestros (Altamirano Novillo, Aguilar Reyes, Navarrete Chávez, & Sánchez Alvear, 2019). Sin embargo, es necesario tener en cuenta que una visión compartida conlleva a la transformación de la institución, en el desempeño profesional de cada docente, superando metas ya que está directamente vinculado al grado de satisfacción laboral que posean (Robinson, Lloyd , & Rowe , 2016).

Por lo tanto, todos los cambios permiten establecer estrategias o métodos que reconozcan que es imprescindible estimular el liderazgo directivo y la oportuna satisfacción laboral del personal docente, de tal manera que sirvan de apoyo para llevar a cabo la transformación y se evidencie el cambio que se desea alcanzar.

Revisión de la literatura

El liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente son dos factores de gran importancia para mejorar la dirección y el proceso de enseñanza aprendizaje, para alcanzar la excelencia en la calidad educativa.

Liderazgo Directivo

La conceptualización del liderazgo es extensa y permite que el líder de una institución o la persona que efectúa dicha función este enfocada en cumplir con sus responsabilidades, que tenga sentido de pertenencia y autonomía, para que emplee el permanente trabajo en equipo y la motivación de empoderamiento de cada uno de sus miembros, proyectarse hacia donde quieren llegar, conocer con qué medios y recursos cuenta para cumplir los objetivos y metas institucionales.

El líder de una institución educativa debe conocer completamente las actividades que se debe dar cumplimiento y a su vez distribuir delegando responsabilidades con el personal demostrando inclusión, confianza en cada uno de ellos y tomando en consideración los limitantes con que cuenta o se presentan para cumplir con los objetivos trazados, la gestión bien implementada permitirá a toda la comunidad educativa alcanzar la excelencia, calidad y prestigio (Carrasco Sáez, A. & González Martínez, P. , 2017).

Sin embargo, se debe tener presente cumplir y satisfacer las necesidades de estudiantes, representantes, padres de familia y comunidad en general, mediante la resolución de problemas de forma acertada, con experticia y a tiempo para generar tranquilidad y estabilidad (Gorrochotegui-Martell & Vicente-Mendoza, 2014). Esto significa que actuar en el momento justo permitirá mayor efectividad al enfrentarse a los retos y oportunidades del día a día pensando siempre en la permanente transformación en esta era de globalización que estamos inmersos en este siglo XXI.

El liderazgo directivo es una función que puede ser ejercido por cualquier miembro de la institución. De tal manera que, se debe emplear acciones, tácticas que permitan realizar el trabajo en conjunto y lograr el bien común de toda la comunidad educativa, fomentando una cultura de enseñanza aprendizaje con sostenibilidad y responsabilidad con la sociedad (Contreras, 2016).

En otras palabras, el líder institucional debe controlar y optimizar el comportamiento y los recursos, realizar el feedback con el personal docente empleando una constante comunicación bidireccional recalcando permanentemente los logros que se deben cumplir (Gajardo & Ulloa, 2016), siempre motivando a implementar la innovación y uso de las herramientas tecnológicas (Furguerle Rangel, J. & Vitorá, M. , 2016) sin olvidar de revisar en conjunto cada error o problema presentado para buscar las diversas soluciones y de esta manera mantener la calidad educativa.

Por consiguiente, el líder debe ser creativo, transmitir seguridad, orientar su labor en el desarrollo y cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos y metas institucionales, reconocer el trabajo de su equipo de trabajo, ser empático con cada miembro de la comunidad educativa, tener la habilidad de solucionar oportunamente los problemas, emplear la comunicación asertiva y efectiva implementando una estrategia de escucha activa, para demostrar sabiduría, pasión y amor por el trabajo que realiza y de esta manera pueda perdurar la calidad en la enseñanza aprendizaje.

Por lo tanto, el líder que organiza el ambiente laboral y dirige a un equipo de trabajo procede según tres formas (Zuzama Cobas, 2014), tres estilos que son: el estilo autoritario (impone la autoridad), el estilo democrático (inculca y espera la participación activa de cada miembro de su equipo de trabajo), y el estilo *laissez-faire* (permite libre actuación cada integrante es decir que haga lo que desee a cada momento).

Actualmente cada líder de las instituciones educativas debe cumplir con los estándares como son la visión, cultura, gestión relaciones con la comunidad, integridad absoluta y practicar diversas políticas y valores que ayudaran a cultivar nuevos líderes conoedores de sus funciones, responsabilidades, comprometidos, enfocados en la implementación de nuevos estándares para practicar un liderazgo participativo, incluyente donde el compromiso sea con todos los docentes haciéndoles corresponsables de cada una de las actividades realizadas.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es generadora de alcanzar la complacencia personal y bien común, permitiendo a las personas laborar de forma abierta, ideal y sin limitaciones en el desarrollo de las actividades laborales. El trabajador demuestra compromiso, positivismo, alegría, participación, mayor predisposición, voluntad para realizar todas sus actividades, esto significa que el rendimiento esperado depende del clima organizacional y este a su vez de las políticas, las relaciones laborales, del líder, de la retribución económica, entre otras (Moreira-Moreira , 2016).

La satisfacción laboral se la considera como un estado perteneciente a las emociones de las personas sean estas positivas o satisfactorias de acuerdo con la percepción de las vivencias circunstancias y características del trabajo realizadas por cada trabajador.

Asimismo, la satisfacción laboral permite a las personas desempeñar de forma gustosa todas las actividades encomendadas, demostrando calidad, predisposición, compromiso, superación, ganas y esfuerzo por ser mejor en el día a día, de esta manera favorece a toda la institución; es decir, directivos, coordinadores, estudiantes, compañeros de trabajo y comunidad en general se ven beneficiados (Cantón Mayo & Téllez Martínez, 2016).

Sin embargo, los autores Ormeño Cabrera & Orellana Molina (2016) manifiestan que la satisfacción laboral es la consecuencia de una serie de elementos responsables que intervienen cuando el trabajador realiza sus actividades, generando la voluntad o deseo para cumplir y desarrollar lo que le corresponde, dependiendo siempre de la meta trazada o el objetivo que desea cumplir en la institución.

Por lo tanto, la satisfacción laboral del docente depende de los factores, consecuencias, circunstancias que van a influir al momento de ejecutar su labor, tomando en cuenta las necesidades de cada docente o equipo de trabajo, de esta manera proyectará mayor predisposición, compromiso, lealtad, cumplimiento en alcanzar los objetivos a corto o mediano plazo sean personales o institucionales.

Considerando la parte influyente los siguientes aspectos: lo que se cree o considera sobre el trabajo (demasiado pesado, fácil de cumplir, entre otras), las diversas emociones que le produce realizar el trabajo (alegría, tristeza, frustración, entre otras) y por último la manera de comportarse al momento de cumplir con su labor diaria (seguridad, inseguridad, entre otras).

Para los autores Alarcón Neira, Huerta Flores, Mas Sandoval, & De la Cruz Muñoz (2017), mencionan que son varios los elementos responsables de generar una satisfacción laboral adecuada y esperada pero consideran los más importantes los siguientes: el ambiente laboral, el equipo humano, el horario de trabajo, los líderes de la institución, las herramientas de trabajo, los padres de familia, estudiantes, ubicación de la institución entre otras. Esto significa que, la mejora de sus habilidades dependerá mucho de las motivaciones internas y sobre todo externas para producir personas comprometidas, felices, motivadas, empoderadas y valoradas y aceptadas con naturalidad

De tal manera, emplear una acertada estimulación, reconocimiento de su labor y retroalimentación oportuna de las actividades ejecutadas permitirá generar la satisfacción laboral docente, enlazada con las actualizaciones permanentes, formación profesoral, incentivos económicos, oportunidad de crecer profesionalmente siempre en un ambiente laboral adecuado que genere tranquilidad, seguridad, confianza, ya que depende del talento humano trabajar en conjunto, armonía y cooperación continua (Pujol Cols, 2016).

Diversos autores reflexionan que los líderes de las instituciones educativas deben hacer partícipes a los demás miembros de la comunidad educativa (Bolívar, 2015), esto significa que emplear trabajo en equipo se obtiene mejores resultados, creando un proceso de cambio continuo y permanente (Rico Molano, 2016), pueden ser inclusivos (Fernández Batanero & Hernández Fernández, 2013). De tal manera que genera una

intranquilidad al conocer que grado de satisfacción laboral docente tiene el liderazgo directivo.

Por consiguiente, al considerar cada contribución y aplicarla debidamente genera un ambiente laboral más saludable para todo el personal docente y autoridades de la institución, se puede empezar a ejecutar en la construcción del Código de Convivencia, Manuales, PEI, entre otros.

Es de gran importancia que no se deje a un lado la meta que es trabajar mancomunadamente, para que pueden delegar funciones a las personas más competentes y capacitadas que tiene en su equipo de trabajo, para hacerlos responsables de las tareas siempre bajo su supervisión y guía, además de mantener mejores relaciones sabiendo que las constantes innovaciones son para bien de la sociedad (González, 2019).

Metodología

El presente artículo fue realizado con una metodología cuali-cuantitativa, es decir contiene los métodos cualitativos y cuantitativos porque permite describir, analizar e interpretar cada uno de los datos obtenidos de acuerdo a las variables estudiadas, tomando como referencia a los autores Pita y Pértegas (2002) quienes manifiestan que existe correspondencia entre las variables al realizar estos modelos de investigaciones, además se transmite los resultados y se comprueba la autenticidad de la muestra considerada del total de la población.

Los diversos estudios cualitativos se los realiza empleando una serie de interrogantes que pueden ser ejecutadas en diferentes momentos (previo, durante y posterior) de la recolección de datos, para que en el instante de analizarlas pudieran ser precisadas y realizadas correctamente (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Es importante resaltar que también se usó el método deductivo para el procesamiento de los datos, partiendo por las respuestas individuales para llegar a cuestiones generales y presentar los resultados. Del mismo modo se recurrió al método inductivo que permitió trabajar la operacionalización de las variables y llegar desde asuntos generales (variables) a aspectos particulares que permitieron elaborar los instrumentos.

Finalmente, se utilizó el método científico porque nos sirvió como herramienta de ayuda para poder implementar y obtener el resultado del cuestionario realizando la comprobación del estudio realizado

Se tomó de referencia a toda la población de la institución educativa de la jornada matutina, siendo un total de 45 personas (44 docentes y 1 directivo), se analizó y estudió las variables (liderazgo directivo y satisfacción laboral) en un solo fase de tiempo. Por lo tanto, al ser una población finita no se necesitó emplear muestreo, se procedió a censar a todos los docentes que la conforman considerándolos una población censal.

La técnica que se aplicó en el trabajo de investigación es la encuesta debido a que realiza una recolección de datos, mediante este instrumento se utilizó una serie de preguntas donde se registra las respuestas para proporcionar la información referente a las variables de estudio, posteriormente se procedió a aplicar la observación para poder ver los resultados y constatar la relación de las variables o disentrirla.

Se empleó una graduación de valor mediante la ayuda de una herramienta como es el cuestionario el cual contaba con interrogantes cerradas, para calcular el nivel de liderazgo de la institución educativa se procedió estudiar las dimensiones: Gestión, empatía, planificación, organización y para medir la satisfacción laboral se aplicó un cuestionario cuyas dimensiones analizadas fueron: la satisfacción general para el docente, la satisfacción intrínseca (factores internos) y la satisfacción laboral extrínseca (factores externos); se obtuvo y comprobó las respuestas de acuerdo al problema formulado validando correctamente cada uno de los datos obtenidos.

Se aplicó el cuestionario que contenía varias preguntas que fueron contestadas por cada uno de los 45 docentes que laboran en la institución educativa de diferente año de educación básica, manejando las escalas básicas de siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

La herramienta utilizada fue validada mediante el juicio de expertos con estudios de postgrado en Maestría en Administración de la Educación, Gerencia Educativa, además de varios expertos con estudios de Diplomados en Administración de Educación Básica y algunos docentes con más de diez años de experiencia en la docencia, ellos

procedieron a analizar y evaluaron el instrumento empleado (cuestionario) de acuerdo con el objetivo, variables, dimensiones, indicadores y los ítems.

Por lo tanto, como el estudio de este trabajo es de carácter descriptivo, se procedió a utilizar la estadística para realizar los diferentes cálculos porcentuales y obtener los resultados se trabajó de la forma tradicional que significa mediante hojas de cálculo de Excel, se describió y analizó una por uno cada ítem para adquirir una mejor idea sobre los resultados encontrados.

Resultados

Se procede a elaborar el análisis y tabulación de los resultados mediante la distribución de la frecuencia y el porcentaje de cada ítem.

Al referirnos sobre la gestión del líder en la Tabla N° 1 (Anexo 1) detalla que, del total de los 45 docentes encuestados de la institución, un promedio de 37,8 docentes que representan el 84%, manifiestan que la gestión que realiza el Líder Directivo de la institución si cumple con los parámetros analizados. Mientras que el promedio de 4,4 docentes correspondiente al 9,78% mencionan que casi siempre cumple, el promedio de 1,6 docentes correspondiente al 3,56% mencionan que algunas veces cumple, además el promedio de 1 docente correspondiente al 2,22% mencionan que casi nunca cumple y un promedio de 0,2% docente que representan 0,44% personas manifiestan que nunca el líder directivo cumple.

Por consiguiente, se puede constatar que las personas encuestadas señalan en la indagación que el líder directivo de la institución educativa si realiza una buena gestión con responsabilidad a favor de la comunidad en general. Siendo esta una buena señal de aceptación a la autoridad por parte de todos, esto significa que, sabe mejorar su dirección identificando a tiempo los problemas más relevantes, además de planificar actividades con aportes de todos y planifica la construcción de todos los documentos necesarios para cumplir con el programa del periodo lectivo, adicional ejecuta actividades programadas y coopera en la elaboración y ejecución de metas institucionales

Con respecto a la planificación en la tabla N° 2 (Anexo 2) puntualiza como resultado que un 66,08% que representa un promedio de 29,25 docentes manifiestan que el líder

de la institución educativa planifica sus actividades según los parámetros analizados, mientras que el 26,60% que representa un promedio 11,8% de docentes mencionan que la planificación que realiza el Líder Directivo de la institución casi siempre cumple, el 3,95% que representan un promedio de 1,75 docentes dicen que algunas veces cumple, además el 2,25% que representa promedio de 1 docente mencionan que casi nunca cumple y un promedio de 1,12% que representan 0,5% personas manifiestan que nunca el líder directivo cumple con una planificación.

El líder de una institución educativa debe sin duda alguna planificar todas las actividades, para demostrar el interés y dominio de los objetivos y las metas propuestas, opiniones o sugerencias de los miembros de la comunidad educativa, no debe olvidar que la comunicación constante influye mucho en la reputación y el correcto desenvolvimiento de la institución en la sociedad.

En la tabla N° 3 (Anexo 3) se constata que un 80,44% que representa un promedio de 36,20 docentes manifiestan que el líder de la institución educativa Cumple con la organización de sus actividades según los parámetros analizados, mientras que el 10,22% que representa un promedio 4,06% de docentes mencionan que el Líder Directivo de la institución casi siempre cumple con la organización, el 4,44% que representan un promedio de 2 docentes dicen que algunas veces cumple, además el 3,56% que representa promedio de 1,6 docente mencionan que casi nunca cumple y un promedio de 1,33% que representan 0,6% personas manifiestan que nunca el líder directivo nunca cumple con una buena organización de cada una de sus actividades.

Es decir, el líder al ser la autoridad de la institución educativa debe mantener una constante organización para el desarrollo de diferentes trabajos, proyectos en beneficio de la sociedad, demostrando siempre el mayor grado de responsabilidad social. Reforzando a cada momento la gran aceptación de parte de la comunidad educativa.

En cuanto a la práctica de la empatía en la Tabla N° 4 (Anexo 4) detalla como resultado que un 84% que representa un promedio de 37,8 docentes manifiestan que el líder de la institución educativa es empático con toda la comunidad educativa en la realización de sus actividades es decir Cumple con los parámetros analizados, mientras que el 10,67% que representa un promedio 4,8% de docentes mencionan que el Líder Directivo de la institución casi siempre cumple en ser empático con todos, mientras que

el 4% que representan un promedio de 1,8 docentes dicen que algunas veces cumple, además el 1,33% que representa promedio de 0,6 docentes mencionan que casi nunca cumple y ningún docente manifestó que nunca el líder directivo ha dejado de ser empático.

El líder empático entenderá siempre a sus docentes debido a que se pondrá en el lugar de cada uno de ellos, escuchará sugerencias para el buen vivir, estará pendiente en el desarrollo de las funciones de toda la comunidad educativa, de tal manera que sabrá escuchar y con el uso de la empatía ayudará a solucionar los problemas relacionados a todos los integrantes de la comunidad educativa en general.

El uso de la empatía a nivel directivo y docente en las instituciones educativas es de gran importancia en la actualidad puesto que las directrices educativas señalan que debemos emplear la práctica de los valores, de esta manera los estudiantes, docentes y padres de familia en general están proyectando o demostrando que son responsables socialmente y practican valores institucionales.

Finalmente la tabla N° 5 (Anexo 5) nos detalla como resultado que un 84,10% que representa un promedio de 37,85 docentes manifiestan que el líder de la institución educativa Cumple con la organización de sus actividades según los parámetros analizados, mientras que el 10,22% que representa un promedio 4,06% de docentes mencionan que el líder casi siempre cumple con la organización, el 4,44% que representan un promedio de 2 docentes dicen que algunas veces cumple, además el 3,56% que representa promedio de 1,6 docente mencionan que casi nunca cumple y un promedio de 1,33% que representan 0,6% personas manifiestan que nunca el líder directivo nunca cumple con una buena organización de cada una de sus actividades.

Los diferentes factores que influyen en la satisfacción laboral tanto internos como externos son considerados por el personal docente en beneficio e interés personal y de todos quienes conforman institución educativa, demostrando que toda condición de trabajo es importante, la afinidad con el resto de los compañeros y directivo, la comunicación asertiva y la toma de decisiones oportuna y correcta permiten reflejar en la satisfacción general de un docente.

Discusión

El análisis de los resultados de la presente investigación nos permite constatar que el personal docente de la institución coinciden que la satisfacción laboral y el liderazgo directivo está estrechamente relacionado, es decir que la gestión que realiza la autoridad de la institución es adecuada, debido a que planifica, organiza las actividades con su equipo de trabajo, tiene predisposición de escuchar las sugerencias de toda la comunidad educativa interna y externa manejando de esta manera un nivel alto del liderazgo directivo y manteniendo el compromiso con la sociedad.

Además, se evidencia que las autoridades de la institución realizan planificaciones referentes a un sin número de actividades que deben emplearse durante el año lectivo, inculcando en los docentes el empoderamiento de sus funciones, la innovación mediante el uso de la tecnología y cualquier cambio que se presente, para contribuir a la calidad educativa y a la excelencia con la sociedad.

Los autores Altamirano Novillo, Aguilar Reyes, Navarrete Chávez, & Sánchez Alvear (2019) comentan que todo líder posee varias características, las cuales se interrelacionan con lo emocional, la personalidad y los valores éticos y morales, la comunidad educativa pueda constatar el manejo y dirección transparente de su institución y de esta forma pueden formular comentarios positivos sobre el desenvolvimiento del líder en cuanto al sentido de responsabilidad, pertinencia, empoderamiento, predisposición y colaboración oportuna en la resolución de problemas.

Se demuestra que el líder practica e inculcar valores a su equipo de trabajo, fomenta la comunicación asertiva y efectiva, siendo un líder con las puertas abiertas que escucha las sugerencias y comentarios de sus docentes, el mismo que delega responsabilidades y funciones para en conjunto lograr avances significativos (Villa Sánchez, 2019), ya que al ser empático, ponerse en el lugar de su equipo docente y entenderlos hace que la labor diaria sea más satisfactoria y placentera.

Además, para se comprueba que el nivel de satisfacción laboral de cada docente dependerá mucho de varios factores siendo estos internos, externos y personales (Bedoya Marrugo, Carrillo Landazabal, Severiche Sierra, & Espinosa Fuentes, 2018), si están satisfechos las actividades las van a realizar correctamente, caso contrario si están poco motivados o insatisfechos van a realizar sus actividades por compromiso o por

cumplir más no por gusto y esto conlleva a no poder alcanzar los resultados esperados ni llegar al cumplimiento de metas u objetivos.

Estrategia Metodológica

Una estrategia metodológica representa llevar a la práctica o ejecutar cada una de las diferentes metodologías con que cuenta una organización o persona (Equipo Pedagógico de Campuseducación.com, 2020), esto significa que van a implementar una serie de pasos que servirán de apoyo para que cada líder institucional alcance los principios, objetivos y metas en conjunto con sus colaboradores y comunidad educativa.

Para Camacho Figueroa (2017) las estrategias metodológicas son un sinnúmero de metodologías que aplican las personas en la realización de un determinado trabajo, aplicadas de forma viable y factibles en el contexto, de tal manera que las personas consideren que cada una de las técnicas aplicadas deben ser realizables, cumplidas en el transcurso de su ejecución y de esta manera puedan ir efectivizando su propósito institucional.

Las estrategias permiten establecer el mecanismo que se va a desarrollar o seguir para orientar y ejecutar determinado proceso y a su vez proporcionan todos los procedimientos a emplear para el cumplimiento de las metas (Gutiérrez Delgado, Gutiérrez Ríos, & Gutiérrez Ríos, 2018), teniendo en cuenta que las proceso de cada una de las actividades que se van a desarrollar de una estrategia dependerán mucho del contexto, grupo de docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

Para los autores Cruz Mangui, Criollo Turusina, & Raffo Velarde (2017) las estrategias metodológicas son una sucesión de diversas actividades establecidas con proyección y plan de mejoras con la participación activa de toda la comunidad educativa, esto significa que las estrategias están enmarcadas de acuerdo a las tendencias actuales que los líderes de tal manera que en conjunto institucionales adapten y contribuyan al proceso de enseñanza aprendizaje y las competencias institucionales.

Con la implementación de las estrategias se puede elegir, sistematizar cada una de las habilidades y destrezas para posterior emplearlas satisfactoriamente (Maridueña Torres, 2018), esto promueve que cada docente implemente en su labor diaria diferentes

estrategias para entender mejor a su grupo de estudiantes para que alcancen una educación de calidad y aprendizaje significativo

En base a la problemática presentada y a los resultados obtenidos se considera emplear una estrategia metodológica que permita a los líderes de las instituciones practicar permanentemente un liderazgo transformador paralelo a la realidad de la comunidad educativa, con formación, funciones establecidas y beneficiosa para todos (Rodríguez Revelo, 2018), donde exista un ambiente de trabajo adecuado y satisfacción laboral de parte de todos los docentes, esto significa buen trato, cordialidad y relaciones de afecto, respeto y diálogo entre todos los integrantes de la institución.

Se considera que esta estrategia metodológica debe estar basada en varios aspectos importantes que debe considerar el líder institucional, siendo estas: Concentración, justicia, motivación, equidad, empatía, positivismo, realidad (Maya, Aldana Zavala, & Isea Argüelles, 2018) y ser ejemplo ante todos para de esta manera potenciar y optimizar al máximo la dirección del establecimiento educativo.

La estrategia que se empleara en conjunto con diversas técnicas, están enfocadas a mantener un adecuado Liderazgo con la interacción constante y creativa de los docentes en un ambiente laboral cálido para fomentar la convivencia armónica y la satisfacción laboral para dar cumplimiento a los objetivos institucionales (Dirección de Desarrollo Curricular y Docente, 2018).

Una vez establecidos los enfoques mencionados, se procede a diseñar la estrategia metodológica transformadora, real, factible. Constituyéndose como el principal objetivo practicar un excelente liderazgo de las instituciones a favor de todos.

Primera Etapa. - Analizar el Empleo de Liderazgo transformacional y de la innovación, para que la institución educativa cuente con un líder que ejerza un liderazgo transformador que se enfoque en el desarrollo constante de la autoestima, independencia, pertinencia, empoderamiento de cada docente que se identifica con la visión, misión y valores del líder y de la institución (Marina, 2015), es decir al conectarse el líder con los trabajadores y con la comunidad van a fomentar y aumentar la motivación, marcar la diferencia, deseo y virtud de realizar un trabajo de calidad en beneficio de todos .

Además, es de gran importancia que todos se adapten a los cambios que se presentan en el día a día, para de esta manera emplear la innovación que elevará en nivel de enseñanza aprendizaje al implementar nuevas tendencias educativas con la ayuda de las herramientas de tecnología de la información (Vázquez Toledo, Liesa Orús, & Bernal Agudo, 2016).

La importancia de la innovación educativa radica en pensar en la innovación como medio o herramienta para generar un cambio en el proceso de enseñanza aprendizaje empleando la flexibilidad y calidad humana, es necesario emplear nuevas ideas, propósitos, metas para marcar la diferencia y plasmar un cambio significativo y de calidad en cada estudiante y en la institución educativa en general, ya que podemos agregar valor a la educación, a la interacción utilizando diferentes recursos o elementos participativos teniendo presente que la innovación no solo es implementar la tecnología sino va más allá, es una transformación notable.

Segunda Etapa. - Realizar Autoevaluación permanente, para detectar lo que se está realizando bien o mal, descubriendo los errores para tomar los correctivos correspondientes de tal manera pueda detallar de forma clara, precisa cuales son los objetivos y metas institucionales para dar cumplimiento mediante el trabajo en conjunto y de esta forma tanto directivos como docentes y demás miembros de la comunidad educativa conocerán la proyección institucional que se desea alcanzar.

El líder debe realizar una autoevaluación constante de las fortalezas, debilidades y amenazas para generar iniciativas institucionales y conocer cuanto puedo crecer mejorar, aprender, por atender. De tal manera se debe ejecutar planes de mejora para saber si la institución cuenta con el personal docente que aporta en el conocimiento y desarrollo de la innovación generando valor significativo al aprendizaje a la vida de cada estudiante, a la institución educativa y a la educación en general.

Tercera Etapa. - Gestionar un clima agradable, de participación y de sana convivencia, porque mediante un ambiente idóneo de trabajo las personas realizan mejor sus actividades, al efectuar algo diferente se logra algo diferente, cuidando cada detalle e interacción con su grupo de colaboradores. Es necesario que se ejecuten medidas de organización para mejorar el buen manejo y desempeño de la institución, las mismas

permitirán priorizar necesidades a corto, mediano y largo plazo, construir una cultura de paz, de convivencia armónica, de cooperación y de participación.

Cuarta Etapa. - Fomentar la comunicación y escucha activa, debido a que una oportuna, adecuada, efectiva comunicación y socialización de las actividades y demás programas que se realizan a la institución permitirá buscar alternativas para solucionar problemas, acertadas tomas de decisiones, emplear consensos, obtener el compromiso y pertinencia por parte de cada uno de los miembros de la colectividad educativa, además de su interacción constante para aportar en las mejoras permanentes de los objetivos y metas institucionales y obtener una ventaja competitiva con nuestro entorno.

Quinta Etapa. - Control y retroalimentación del trabajo docente, porque permitirá que todo el personal docente de la institución este comprometido, capacitado, motivado, contento, empoderado y en constante innovación apoyado con el uso de las herramientas tecnológicas de tal manera puedan obtener trabajo colaborativo – participativo.

Sexta Etapa. - Definir que la Calidad del liderazgo es igual a la calidad de Educación, esto significa que, al emplear un estilo de liderazgo con calidad, calidez, efectivo, inclusivo, interactivo, dinámico, estratégico, donde que acepta las sugerencias de su equipo de trabajo y promueve la participación constante podrá llevar a la institución a la excelencia y logrará la calidad de educación que todos desean alcanzar, es decir un correcto liderazgo genera una educación de calidad.

Conclusiones

Las conclusiones están basadas de acuerdo con el objetivo de la investigación realizada que consiste en la preparación de una estrategia metodológica que incite constantemente la práctica de un excelente liderazgo encaminado a la permanente satisfacción laboral de todo el personal docente, esto surge al detectar y obtener como resultado el enlace y relación existente entre las variables citadas.

Las conclusiones son las siguientes:

- Todo líder debe estar en constante actualización sea personal y profesional para poder gestionar, comunicar, guiar de eficaz y eficientemente la institución que

dirige, empleando actividades, métodos, técnicas y demás conocimientos nuevos para ser una institución generadora de cambio con su equipo docente lo suficientemente satisfecho con las actividades que realiza.

- Para lograr un análisis del término planificación el directivo debe mantener una relación entre lo que dice y hace.
- El líder al realizar la planificación de sus actividades diarias le conlleva a realizar una mejor dirección para de esta manera pueda reconocer en el momento justo las prioridades a favor de la todos.
- En cuanto a la organización, se puede mencionar que el líder necesita de todos los integrantes de una entidad educativa para implementar una adecuada organización.
- El trabajo en equipo tiene mejores resultados, ya que trabajar de forma autoritaria conlleva a que el ambiente de trabajo se ponga tenso y pesado.
- Generar un proceso de cambio innovador, constante y positivo, permite que al trabajar mancomunadamente puedan llegar al cumplimiento de los objetivos planteados y a la satisfacción laboral de cada uno.
- Los líderes educativos pueden ser inclusivos y delegar funciones a las personas más competentes y capacitadas que son el personal docente, para hacerlos responsables de las tareas siempre bajo su supervisión y guía.
- Aportar y emplear diferentes estrategias y metodologías permanentes para el buen funcionamiento de esta manera permanecerá la satisfacción laboral de cada docente y se manejará un liderazgo innovador.

Referencias

- Alarcón Neira, M. J., Huerta Flores, M., Mas Sandoval, R. K., & De la Cruz Muñoz, J. (2017). Satisfacción Laboral en Profesores de Educación Inicial. *SCIENDO Ciencia para el Desarrollo. Revista de Investigaciones Aplicadas. Universidad Nacional de Trujillo. Vol. 20(2)*, 103-106.
- Altamirano Novillo, T. A., Aguilar Reyes, J. E., Navarrete Chávez, F. F., & Sánchez Alvear, V. d. (2019). Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela de Física y Matemática de una IES del Ecuador. *Ciencia Digital Vol. 3, N°3.3*, 111 - 133.
- Bedoya Marrugo, E. A., Carrillo Landazabal, M. S., Severiche Sierra, C. A., & Espinosa Fuentes, E. A. (2018). Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano. *Espacios Vol. 39 (N° 02)*, 1-14.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- Camacho Figueroa, C. (2017). Estrategias Metodológicas para la Didáctica del I Ciclo de EBR. *Revista Virtual "Perspectivas En La Primera Infancia"- N°4*.
- Cantón Mayo, I., & Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista ed Investigaciòn Vol. 13 No. 1*, 214-226.
- Carrasco Sáez, A., & González Martínez, P. (2017). Liderazgo para la inclusión y para la justicia social: El desafío el liderazgo directivo ante la implementación de la Ley de Inclusión Escolar en Chile. *Educación y Ciudad No33*, 66.
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 242.
- Corporación Andina de Fomento. (2019). Experiencias Innovadoras en el Desarrollo Profesional de Directivos. *Banco de Desarrollo de América Latina*, 4-40.
- Cruz Mangui, M. C., Criollo Turusina, M. A., & Raffo Velarde, D. M. (2017). Estrategias metodológicas para la Enseñanza-Aprendizaje con Enfoque Aprender en Libertad. *INNOVA Research Journal Vol 2, No. 10*, 54-69.
- Dirección de Desarrollo Curricular y Docente. (2018). Manual de orientaciones: Estrategias Metodológicas de Enseñanza y Evaluación de Resultados de Aprendizaje. *Universidad de la Frontera. Vicerrectoría de Pregrado*, 2-45.
- Earley, P., & Greany, T. (2017). *School Leadership and Education System Reform*. London: Bloomsbury.
- Earley, P., & Greany, T. (2019). *The Context and Challenges of Contemporary School Leadership*. En A. Berkeley y E. Jackson (Eds.). London: Karnac Press.

- Equipo Pedagógico de Campuseducación.com. (28 de Enero de 2020). *Estrategias Metodológicas en la Programación Didáctica*. Obtenido de Campuseducacion.com:
<https://www.campuseducacion.com/blog/recursos/articulos-campuseducacion/estrategias-metodologicas-en-la-programacion-didactica/>
- Fernández Batanero, J. M., & Hernández Fernández, A. (2013). El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre educación*. Vol. 24, 85.
- Furguerle Rangel, J., & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*, 208 – 227.
- Furguerle Rangel, J., & Vitorá, M. . (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 209-210.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6. *LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile*.
- González, P. S. (2019). *Responsabilidad Social. Experiencias en instituciones de educación superior*. Talca - Chile: Dimacofi Negocios Avanzados S.A.
- Gorrochotegui-Martell, A., & Vicente-Mendoza, I. (2014). Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar. *Educación y Educadores*. Vol. 17, 116.
- Gutierrez Delgado, J., Gutiérrez Ríos, C., & Gutiérrez Ríos, J. (2018). Estrategias metodológicas de enseñanza y aprendizaje con un enfoque lúdico. *Revista de Educación y Desarrollo*, 45. .
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: McGra W-Hill / Imteramericana Editores S.A.
- Maridueña Torres, R. (2018). Una estrategia de orientación metodológica para fortalecer el aprendizaje del Inglés Técnico en la carrera de Ingeniería Civil. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación*, 18-31.
- Marina, J. A. (2015). Despertad al Diplodocus Una conspiración educativa para transformar la Escuela ... y todo lo demás. *Barcelona: Ariel*.
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J., & Isea Argüelles, J. (2018). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Cienciamatria Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología Año V. Vol. V. N°9*, 114-129.
- Ministerio de Educación. (Enero de 2016-2025). Aportes para la construcción del Plan Decenal de Educación de Ecuador. *Plan Decenal de Educación de Ecuador 2016-2025*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (Febrero de 2017). Manual para la implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa. *Estándares de desempeño profesional directivo*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Educación.

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). Plan Decenal de Educación de Ecuador - Calidad. *Aportes de la comunidad educativa para la construcción del Plan Decenal de Educación de Ecuador 2016-2025*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Moreira-Moreira , L. M. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador . *Revista Científica Dominio de las Ciencias*.
- Murillo, F., & Hernández-Castilla, R. (2015). Leadership for learning: What are the principals' tasks that most impact in the student learning? . *Relieve*, 21 (1), 1-21.
- Ormeño Cabrera, B., & Orellana Molina , T. (2016). Aplicación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S en una muestra de profesionales coordinadores de una unidad de inclusión de una entidad universitaria (1). *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*. Edición 27, 6-21.
- Pita Fernandez, S., & Sonia., P. D. (2002). Investigación Cuantitativa y Cualitativa. *Cuadernos de Atención Pfrimaria*, 1-4.
- Pujol Cols, L. (2016). Satisfacción Laboral en docentes universitarios: medición y estudio de variables influyentes. *REDU Revista de Docencia Universitaria Vol. 14(2)*, 261-292 .
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia 12(1)*, 55-70.
- Robinson, V., Lloyd , C., & Rowe , K. (2016). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 13-40.
- Rodriguez - Revelo, E. (2017). La dirección escolar en Ecuador: breve investigación exploratoria. *Revista Ciencia UNEMI*, 79 - 88.
- Rodríguez Revelo, E. (2018). El ejercicio de la función directiva en contextos complejos: su profesionalización. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores. Vol.57 (3)*, 131-152.
- UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, C. y. (2014). El liderazgo escolar en America Latina y el Caribe. *Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago, Chile, Chile: Imbunche Ediciones Ltda.
- Vázquez Toledo, S., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, J. L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles Educativos, vol. XXXVIII, núm. 151*, , 158-174.
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.
- Zuzama Cobas, J. M. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Balarica: Facultad de Educación. Memoria de trabajo.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Tabla 1. Variable 1 Liderazgo Directivo: Dimensión Gestión

ITEMS		LIDERAZGO DIRECTIVO											
		siempre		casi siempre		algunas veces		casi nunca		nunca		total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
GESTIÓN	El director identifica los problemas más relevantes para mejorar la dirección de la institución.	32	71,11	10	22,22	2	4,44	1	2,22	0	0,00	45	100
	El directivo planifica la construcción del PEI, Código de convivencia, POA y demás manuales para el programa lectivo.	42	93,33	2	4,44	0	0,00	1	2,22	0	0,00	45	100
	El directivo planifica actividades que favorezcan las proyecciones con aportes para su comunidad planteadas en el PEI	40	88,89	1	2,22	1	2,22	2	4,44	1	2,22	45	100
	El director ejecuta las actividades programadas en el plan estratégico.	37	82,22	3	6,67	4	8,89	1	2,22	0	0,00	45	100
	El directivo coopera en la elaboración de metas institucionales en la ejecución de los programas institucionales.	38	84,44	6	13,33	1	2,22	0	0,00	0	0,00	45	100
	PROMEDIO	37,8	84	4,4	9,78	1,6	3,56	1	2,22	0,2	0,44	45	100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 2

Tabla 2. Variable 1 Liderazgo Directivo: Dimensión Planificación

LIDERAZGO DIRECTIVO	
---------------------	--

ITEMS	siempre		casi siempre		algunas veces		casi nunca		nunca		total		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	El director muestra dominio en el reconocimiento de sus objetivos.	25	55,56	15	33,33	3	6,67	2	4,44	0	0	45
El director manifiesta destreza en la organización de sus ideas.		27	62,79	13	30,23	2	4,65	1	2,33	0	0	43	100
El director muestra dominio en el reconocimiento de prioridades.		30	68,18	12	27,27	1	2,27	0	0,00	1	2,27	44	100
El director muestra habilidad en el uso de los medios a su alcance.		35	77,78	7	15,56	1	2,22	1	2,22	1	2,22	45	100
PROMEDIO	29,25	66,08	11,8	26,599	1,75	3,9532	1	2,248	0,5	1,124	44,25	100	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 3

Tabla 3. Variable 1 Liderazgo Directivo: Dimensión Organización

ITEMS	LIDERAZGO DIRECTIVO												
	siempre		casi siempre		algunas veces		casi nunca		nunca		total		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
ORGANIZACIÓN	El director cuenta con una eficaz organización del personal de acuerdo con los fines y objetivos del centro educativo	40	88,89	3	6,67	2	4,44	0	0,00	0	0,00	45	100
	El director organiza a los Docentes de acuerdo con su especialidad.	34	75,56	5	11,11	2	4,44	3	6,67	1	2,22	45	100
	El director enfatiza las relaciones interpersonales para la organización y funcionamiento de la Institución Educativa.	41	91,11	3	6,67	1	2,22	0	0,00	0	0,00	45	100
	El director utiliza el Manual de Organización y Funciones.	30	66,67	7	15,56	3	6,67	3	6,67	2	4,44	45	100
	El director proporciona a los docentes en forma oportuna los documentos de gestión pedagógica.	36	80	5	11,11	2	4,44	2	4,44	0	0,00	45	100
PROMEDIO	36,2	80,44	4,6	10,22	2	4,44	1,6	3,56	0,6	1,33	45	100	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 4

Tabla 4. Variable 1 Liderazgo Directivo: Dimensión Empatía

ITEMS		LIDERAZGO DIRECTIVO											
		siempre		casi siempre		algunas veces		casi nunca		nunca		total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
EMPATÍA	El director muestra habilidad para solucionar problemas de otros.	38	84,44	3	6,67	4	8,89	0	0,00	0	0,00	45	100
	El director muestra destreza para escuchar a las personas.	40	88,89	5	11,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	45	100
	El director muestra aceptación hacia los sentimientos y conductas ajenas.	30	66,67	8	17,78	4	8,89	3	6,67	0	0,00	45	100
	El director siempre está pendiente del Consejo Ejecutivo cumple sus Funciones.	41	91,11	3	6,67	1	2,22	0	0,00	0	0,00	45	100
	El director está expuesto a Escuchar sugerencias para el buen vivir	40	88,89	5	11,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	45	100
PROMEDIO		37,8	84	4,8	10,67	1,8	4	0,6	1,33	0	0	45	100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 5

Tabla 5. Variable 2 - Satisfacción Laboral Docente

ITEMS		SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE											
		siempre		casi siempre		algunas veces		casi nunca		nunca		total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SATISFACCIÓN GENERAL	Las condiciones de trabajo son las más adecuadas	40	88,89	2	4,44	2	4,44	1	2,22	0	0	45	100
	Los docentes tienen libertad para elegir e implementar su propio método de trabajo.	42	93,33	2	4,44	1	2,22	0	0,00	0	0	45	100
	Existe un ambiente agradable con sus compañeros de trabajo	40	88,89	4	8,89	1	2,22	0	0,00	0	0,00	45	100
	La directora muestra confianza con sus compañeros y reconoce el trabajo bien realizado.	38	84,44	5	11,11	1	2,22	0	0,00	1	2,22	45	100
	La relación con la autoridad de la institución educativa es cordial	40	88,89	3	6,67	2	4,44	0	0,00	0	0,00	45	100
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	Está de acuerdo con la responsabilidad y los cursos que se le ha asignado	42	93,33	2	4,44	0	0,00	1	2,22	0	0,00	45	100
	Está de acuerdo con el salario que percibe	35	77,78	7	15,56	1	2,22	2	4,44	0	0,00	45	100
	Es adecuada su relación con la directora, el personal docente de la	38	84,44	2	4,44	4	8,89	1	2,22	0	0,00	45	100

	institución y la comunidad												
	Sus sugerencias son escuchadas por la autoridad de la institución	40	88,89	4	8,89	1	2,22	0	0,00	0	0,00	45	100
	Está de acuerdo con el horario de trabajo	33	73,33	5	11,11	5	11,11	1	2,22	1	2,22	45	100
SATISF ACCIÓN EXTRÍN SECA	Esta laborando según su especialidad	34	75,56	5	11,11	2	4,44	3	6,67	1	2,22	45	100
	Existe estabilidad laboral	30	66,67	8	17,78	3	6,67	2	4,44	2	4,44	45	100
	Es permanente la comunicación con la autoridad de la institución.	40	88,89	3	6,67	2	4,44	0	0,00	0	0,00	45	100
PROMEDIO GENERAL		37,846	84,10	4	8,89	1,92	4,27	0,846	1,88	0,38	0,85	45	100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 6

CUESTIONARIO: LIDERAZGO DIRECTIVO

N°

PARA LOS DOCENTES DE ESTA INSTITUCIÓN

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) Estudiantes el Presente Cuestionario es para conocer su opinión sobre el Liderazgo Directivo del director en la institución educativa Institución Educativa Fiscal "ALBERTO PERDOMO FRANCO".

Marque con aspa (x) una de las puntuaciones de escala que crea conveniente por cada pregunta:

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

N°	Items.	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN						
1	El director muestra dominio en el reconocimiento de sus objetivos.					
2	El director mantiene una planificación de sus actividades y de sus ideas; además de que hace lo que dice y dice lo que hace					
3	El director muestra dominio en el reconocimiento de prioridades.					
4	El director muestra habilidad en el uso de los medios a su alcance.					
DIMENSIÓN: GESTIÓN						
5	El director identifica los problemas más relevantes para mejorar la dirección de la institución.					
6	El directivo planifica la construcción del PEI, Código de convivencia, POA y demás manuales para el programa lectivo.					

7	El directivo planifica actividades que favorezcan las proyecciones con aportes para su comunidad planteadas en el PEI					
8	El director ejecuta las actividades programadas en el plan estratégico.					
9	El directivo coopera en la elaboración de metas institucionales en la ejecución de los programas institucionales.					
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN						
9	El director cuenta con una eficaz organización del personal de acuerdo con los fines y objetivos del centro educativo					
10	El director organiza a los Docentes de acuerdo con su especialidad.					
11	El director enfatiza las relaciones interpersonales para la organización y funcionamiento de la Institución Educativa.					
12	El director utiliza el Manual de Organización y Funciones.					
13	El director proporciona a los docentes en forma oportuna los documentos de gestión pedagógica.					
DIMENSIÓN: EMPATÍA						
9	El director muestra habilidad para solucionar problemas de otros.					
10	El director muestra destreza para escuchar a las personas.					
11	El director muestra aceptación hacia los sentimientos y conductas ajenas.					
12	El director siempre está pendiente del Consejo Ejecutivo cumpla sus Funciones.					
13	El director está expuesto a Escuchar sugerencias para el buen vivir					

ANEXO N° 7

CUESTIONARIO: SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

N°

PARA LOS DOCENTES DE ESTA INSTITUCIÓN

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) Docentes el Presente Cuestionario es para conocer su opinión sobre el nivel de satisfacción Laboral Docente en la institución educativa Institución Educativa Fiscal “ALBERTO PERDOMO FRANCO”.

Marque con un aspa (x) una de las puntuaciones de la escala que crea conveniente por cada pregunta:

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

N°	Items.	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5

1	Las condiciones de trabajo son las más adecuadas					
2	Los docentes tienen libertad para elegir e implementar su propio método de trabajo.					
3	Existe un ambiente agradable con sus compañeros de trabajo					
4	La directora muestra confianza con sus compañeros y reconoce el trabajo bien realizado.					
5	La relación con la autoridad de la institución educativa es cordial					
6	Está de acuerdo con la responsabilidad y los cursos que se le ha asignado					
7	Está de acuerdo con el salario que percibe					
8	La relación de la directora y el personal docente de la institución					
9	Sus sugerencias son escuchadas por la autoridad de la institución					
10	Está de acuerdo con el horario de trabajo					
11	Esta laborando según su especialidad					
12	Existe estabilidad laboral					
13	Es permanente la comunicación con la autoridad de la institución.					

ANEXO N° 8

MATRIZ DE VALIDEZ POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuestas			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
LIDERAZGO DIRECTIVO	Capacidad de planificación	Reconoce sus objetivos.	El director muestra dominio en el reconocimiento de sus objetivos.															
		Estructura sus ideas	El director manifiesta destreza en la organización de sus ideas.															
		Reconoce sus prioridades.	El director muestra dominio en el reconocimiento de prioridades.															
		Utiliza los medios a su alcance.	El director muestra habilidad en el uso de los medios a su alcance.															
	Capacidad de gestión	Toma de decisiones	El director identifica los problemas más relevantes para mejorar la dirección de la institución.															
			El directivo planifica la construcción del PEI, Código de convivencia, POA y demás manuales para el programa lectivo.															
		Objetivos	El directivo planifica actividades que favorezcan las proyecciones con aportes para su comunidad planteadas en el PEI															

B O R A L D O C E N T E	ión Int rín sec a		Está de acuerdo con el salario que percibe																
			La relación de la directora y el personal docente de la institución																
			Sus sugerencias son escuchadas por la autoridad de la institución																
			Está de acuerdo con el horario de trabajo																
	Sat isf ación Ex trín se co		Esta laborando según su especialidad																
			Existe estabilidad laboral																
			Es permanente la comunicación con la autoridad de la institución.																