

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS

UAPA



ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN
GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DEL EQUIPO DE GESTIÓN EN LA MEJORA
DE LAS PRÁCTICAS DOCENTES EN EL LICEO SECUNDARIO MIGUEL
ÁNGEL IBÁÑEZ, DISTRITO EDUCATIVO 04-06, LA VEGA OESTE, AÑO
ESCOLAR 2016-2017**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN DE
CENTROS EDUCATIVOS

POR:

KELPATRIS MIGUELINA REYES CORDERO

ANTONIA ABREU SARITA

ASESORA:

DRA. YANET JIMINIÁN

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

REPÚBLICA DOMINICANA

SEPTIEMBRE 2016

ÍNDICE GENRAL

| | Pág. |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTOS | IV |
| COMPENDIO | V |
| | |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Antecedentes de la investigación | 2 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 6 |
| 1.3 Formulacion del problema | 8 |
| 1.3.1 Sistematización del problema | 8 |
| 1.4 Objetivo General | 9 |
| 1.4.1 Objetivos Específicos | 9 |
| 1.5 Justificación | 10 |
| 1.6 Delimitación | 11 |
| 1.7 Limitaciones | 12 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2.1 Marco Contextual | 14 |
| 2.1.1 Provincia de La Vega | 14 |
| 2.1.2 Historia del Municipio de La Vega | 14 |
| 2.1.2.1 Aspecto Geográfico | 15 |
| 2.1.2.2 Aspecto Económico | 15 |
| 2.1.2.3 Aspecto Cultural | 16 |
| 2.1.2.4 Aspecto Educativo | 16 |
| 2.1.2.5 Aspecto Natural | 17 |
| 2.1.3 Historia del Liceo Miguel Ángel Ibáñez, La Vega | 17 |
| 2.1.3.1 Contexto Geográfico del Centro | 18 |
| 2.1.3.2 Contexto Socioeconómico del Centro | 18 |
| 2.1.3.3 Contexto Natural del Centro | 19 |
| 2.1.3.4 Misión del Centro Educativo | 19 |
| 2.1.3.5 Visión del Centro Educativo | 19 |
| 2.1.3.6 Valores Institucionales | 19 |
| 2.2 Marco Conceptual | 20 |
| 2.2.1 Concepto de Gestión | 20 |
| 2.2.2 Gestión Educativa | 20 |
| 2.2.3 Gestión Directiva | 21 |
| 2.2.4 Equipo de Gestión | 22 |
| 2.2.4.1 Perfil y Funciones de los Miembros del Equipo de Gestión | 24 |
| 2.2.5 Práctica Docente | 26 |
| 2.2.6 Mejora de la Práctica Docente | 27 |
| 2.2.7 Concepto de Liderazgo | 28 |
| 2.2.8 Tipos de Liderazgo | 28 |
| Liderazgo Transformacional | 29 |
| Liderazgo Directivo | 29 |
| Liderazgo Docente | 30 |
| 2.2.9 Estilos de Liderazgo | 30 |
| Liderazgo carismático | 31 |
| Liderazgo autocrático o autoritario | 31 |

| | |
|---|-----------|
| Liderazgo democrático | 32 |
| Liderazgo paternalista | 32 |
| Liderazgo emprendedor | 32 |
| Liderazgo audaz | 33 |
| Liderazgo liberal (laissez faire) | 33 |
| 2.2.10 Estilos de liderazgo y su relación con el rendimiento académico | 33 |
| 2.2.11 Técnicas para la mejora de las prácticas docentes | 34 |
| 2.2.11.1 Grupos pedagógicos | 36 |
| 2.2.11.2 Talleres de análisis y momentos reflexivos | 37 |
| 2.2.11.3 Acompañamientos | 38 |
| 2.2.11.4 Reuniones por áreas | 39 |
| 2.2.12 Comunicación | 40 |
| 2.2.13 Tipos de comunicación | 41 |
| 2.2.13.1 Comunicación Interpersonal | 41 |
| Comunicación Oral | 42 |
| Comunicación Escrita | 42 |
| Comunicación No Verbal | 43 |
| 2.2.13.2 Comunicación Organizacional | 44 |
| Comunicación Formal | 44 |
| Comunicación Informal | 44 |
| 2.2.14 La participación y toma de decisiones | 44 |
| 2.2.15 Frecuencia con que participan los docentes en actividades | 45 |
| 2.2.16 Participación en la elaboración del PEC, PAC y POA | 46 |
| 2.2.16.1 Proyecto Educativo de Centro (PEC) | 46 |
| 2.2.16.2 Plan Anual de Clases (PAC) | 47 |
| 2.2.16.3 Plan Operativo Anual (POA) | 47 |
| 2.2.17 Logros educativos | 48 |
| Logros curriculares | 48 |
| Logros académicos | 49 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 50 |
| 3.1 Diseño, tipo de investigación y método | 51 |
| 3.1.1 Diseño | 51 |
| 3.1.2 Tipo de investigación | 52 |
| 3.1.3 Método | 53 |
| 3.2 Técnicas e instrumentos..... | 54 |
| 3.3 Población y muestra | 56 |
| 3.4 Procedimiento para la recolección de datos..... | 58 |
| 3.5 Procedimiento para el análisis de los datos | 59 |
| 3.6 Validez y confiabilidad | 60 |
| CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS | 62 |
| 4.1 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes.... | 63 |
| 4.2 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado al equipo docente..... | 83 |
| 4.3 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado al equipo de gestión | 114 |

| | |
|---|-----|
| 4.4 Presentación de los resultados de la ficha de observación aplicada a los directivos sobre las evidencias que hay en el centro con referencia a los elementos que guardan relación con el liderazgo del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes | 145 |
|---|-----|

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS147

| | |
|--|------------|
| CONCLUSIONES | 161 |
| RECOMENDACIONES | 174 |
| BIBLIOGRAFÍA | 178 |
| APÉNDICE A: TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN | 188 |
| APÉNDICE B: INSTRUMENTOS | 194 |
| Cuestionario A: Aplicado a los estudiantes | 195 |
| Cuestionario B: Aplicado al equipo docente | 199 |
| Cuestionario C: Aplicado al equipo de gestión | 204 |
| Ficha de observación | 209 |
| -GLOSARIO | 212 |

LISTA DE TABLAS

4.1 Presentación de los resultados de cuestionario aplicado a los

Estudiantes.

| | |
|---|----|
| Tabla no. 1: Sexo | 63 |
| Tabla no. 2: Edad | 64 |
| Tabla no. 3: Grado que cursa | 65 |
| Tabla no. 4: Integración del equipo de gestión | 66 |
| Tabla no. 5: Integración del equipo de gestión de su centro educativo | 67 |
| Tabla no. 6: Liderazgo del equipo de gestión en las funciones que realiza | 68 |
| Tabla no. 7: Vínculo con la directora, el coordinador y la psicóloga | 69 |
| Tabla no. 8: Realización de acompañamientos en tu salón de clases por algún miembro del equipo de gestión | 70 |
| Tabla no. 9: Asistencia de miembros del equipo de gestión a tu salón de clases para realizar acompañamientos | 71 |
| Tabla no. 10: Comunicación buena observada entre el personal del centro educativo | 72 |
| Tabla no. 11: Mecanismos de comunicación utilizados por el equipo de gestión para transmitir algún mensaje de importancia | 73 |
| Tabla no. 12: Estrategias novedosas implementadas por los docentes | 75 |
| Tabla no. 13: Utilización de recursos didácticos necesarios para el proceso de enseñanza – aprendizaje | 76 |
| Tabla no. 14: Ambientación escolar apropiada en el salón de clases | 77 |
| Tabla no. 15: Habilitación de espacios y recursos en el centro necesarios para propiciar aprendizajes | 78 |
| Tabla no. 16: Facilidad de recursos en la dirección cuando usted se necesiten | 79 |
| Tabla no. 17: Condición de estudiante | 80 |
| Tabla no. 18: Asignaturas pendientes | 81 |
| Tabla no. 19: Condición de calificaciones este año | 82 |

4.2 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado al Equipo Docente.

| | |
|--|----|
| Tabla no. 20: Sexo | 83 |
| Tabla no. 21: Edad | 84 |
| Tabla no. 22: Nivel académico alcanzado | 85 |
| Tabla no. 23: Tiempo laborando en el centro | 86 |
| Tabla no. 24: Conocimiento sobre la estructura del equipo de gestión | 87 |
| Tabla no. 25: Participación en la elección del equipo de gestión | 88 |
| Tabla no. 26: Liderazgo del equipo de gestión en las funciones que realiza | 89 |
| Tabla no. 27: Estilo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión | 90 |
| Tabla no. 28: Implementación de técnicas por el equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes | 91 |
| Tabla no. 29: Liderazgo asumido por el equipo de gestión en los encuentros pedagógicos respetando las fechas pautadas en el calendario escolar | 92 |
| Tabla no. 30: Realización o solicitud de talleres por el equipo de gestión para | |

| | |
|--|-----|
| Tabla no. 31: Frecuencia en la realización de acompañamientos por algún miembro del equipo de gestión | 94 |
| Tabla no. 32: Calendarización de las fechas para los acompañamientos | 95 |
| Tabla no. 33: Ejecución momentos reflexivos luego de los acompañamientos | 96 |
| Tabla no. 34: Realización de procesos de acuerdos, de seguimiento, monitoreo y control para mejorar la práctica docente, luego de los acompañamientos | 97 |
| Tabla no. 35: Comunicación eficaz y efectiva entre el equipo de gestión y el equipo docente | 98 |
| Tabla no. 36: Tipos de comunicación empleados por el equipo de gestión para tratar asuntos de importancia | 99 |
| Tabla no. 37: Mecanismos de comunicación utilizados por el equipo de gestión para transmitir algún mensaje de importancia | 101 |
| Tabla no. 38: Involucramiento del equipo docente en la toma de decisiones del centro | 103 |
| Tabla no. 39: Participación dada por el equipo de gestión en la elaboración y desarrollo de los proyectos y actividades del centro educativo | 104 |
| Tabla no. 40: Participación activa del equipo docente en la elaboración de planes y proyectos de centro | 105 |
| Tabla no. 41: Admisión de sugerencias y tolerancia de críticas durante la elaboración de los planes, proyectos y actividades del centro | 106 |
| Tabla no. 42: Logros más notables del equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes | 107 |
| Tabla no. 43: Suministro de recursos didácticos por el equipo de gestión | 108 |
| Tabla no. 44: Frecuencia en el suministro de recursos didácticos necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje por algún miembro del equipo de gestión | 109 |
| Tabla no. 45: Habilitación de espacios necesarios para la realización de una buena labor docente en el centro educativo | 111 |
| Tabla no. 46: Cumplimiento de los tipos de planificación docente | 112 |
| Tabla no. 47: Recibimiento de las pautas necesarias para el cumplimiento de la planificación docente | 113 |

4.3 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado al Equipo de Gestión.

| | |
|---|-----|
| Tabla no. 48: Sexo | 114 |
| Tabla no. 49: Edad | 115 |
| Tabla no. 50: Nivel académico alcanzado | 116 |
| Tabla no. 51: Tiempo laborando en el centro | 117 |
| Tabla no. 52: Conocimiento sobre la estructura del equipo de gestión | 118 |
| Tabla no. 53: Tiempo en la reelección de maestros para el equipo de gestión | 119 |
| Tabla no. 54: Liderazgo en las funciones que realiza | 120 |
| Tabla no. 55: Estilo de liderazgo ejercido | 121 |
| Tabla no. 56: Implementación de técnicas con el equipo de docente para la mejora de sus prácticas | 122 |

| | |
|--|-----|
| Tabla no. 57: Liderazgo asumido por el equipo de gestión en los encuentros pedagógicos respetando las fechas pautadas en el calendario escolar | 123 |
| Tabla no. 58: Realización o solicitud de talleres para corregir dificultades | 124 |
| Tabla no. 59: Frecuencia en la realización de acompañamientos como miembro del equipo de gestión | 125 |
| Tabla no. 60: Calendarización de las fechas para los acompañamientos | 126 |
| Tabla no. 61: Ejecución momentos reflexivos luego de los acompañamientos | 127 |
| Tabla no. 62: Realización de procesos de acuerdos, de seguimiento, monitoreo y control para mejorar la práctica docente, luego de los acompañamientos | 128 |
| Tabla no. 63: Comunicación eficaz y efectiva entre el equipo de gestión y el equipo docente | 129 |
| Tabla no. 64: Tipos de comunicación empleados por el equipo de gestión para tratar asuntos de importancia | 130 |
| Tabla no. 65: Mecanismos de comunicación utilizados para transmitir algún mensaje de importancia | 132 |
| Tabla no. 66: Involucramiento del equipo docente en la toma de decisión es del centro | 134 |
| Tabla no. 67: Participación dada por el equipo de gestión en la elaboración y desarrollo de los proyectos y actividades del centro educativo | 135 |
| Tabla no. 68: Participación activa del equipo docente en la elaboración de planes y proyectos de centro | 136 |
| Tabla no. 69: Admisión de sugerencias y tolerancia de críticas durante la elaboración de los planes, proyectos y actividades del centro | 137 |
| Tabla no. 70: Logros más notables del equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes | 138 |
| Tabla no. 71: Suministro de recursos didácticos por el equipo de gestión | 139 |
| Tabla no. 72: Frecuencia en el suministro de recursos didácticos necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje por algún miembro del equipo de gestión | 140 |
| Tabla no. 73: Habilitación de espacios necesarios para la realización de una buena labor docente en el centro educativo | 142 |
| Tabla no. 74: Cumplimiento de los tipos de planificación docente | 143 |
| Tabla no. 75: Facilidad del equipo de gestión en propiciar las pautas necesarias para el cumplimiento de la planificación docente | 144 |

LISTA DE GRÁFICOS

4.1 Presentación de los resultados de cuestionario aplicado a los

Estudiantes.

| | |
|---|----|
| Gráfico no. 1: Sexo | 63 |
| Gráfico no. 2: Edad | 64 |
| Gráfico no. 3: Grado que cursa | 65 |
| Gráfico Tabla no. 4: Integración del equipo de gestión | 66 |
| Gráfico no. 5: Integración del equipo de gestión de su centro educativo | 67 |
| Gráfico no. 6: Liderazgo del equipo de gestión en las funciones que realiza | 68 |
| Gráfico no. 7: Vínculo con la directora, el coordinador y la psicóloga | 69 |
| Gráfico no. 8: Realización de acompañamientos en tu salón de clases por algún miembro del equipo de gestión | 70 |
| Gráfico no. 9: Asistencia de miembros del equipo de gestión a tu salón de clases para realizar acompañamientos | 71 |
| Gráfico no. 10: Comunicación buena observada entre el personal del centro educativo | 72 |
| Gráfico no. 11: Mecanismos de comunicación utilizados por el equipo de gestión para transmitir algún mensaje de importancia | 73 |
| Gráfico no. 12: Estrategias novedosas implementadas por los docentes | 75 |
| Gráfico no. 13: Utilización de recursos didácticos necesarios para el proceso de enseñanza – aprendizaje | 76 |
| Gráfico no. 14: Ambientación escolar apropiada en el salón de clases | 77 |
| Gráfico no. 15: Habilitación de espacios y recursos en el centro necesarios para propiciar aprendizajes | 78 |
| Gráfico no. 16: Facilidad de recursos en la dirección cuando usted se necesiten | 79 |
| Gráfico no. 17: Condición de estudiante | 80 |
| Gráfico no. 18: Asignaturas pendientes | 81 |
| Gráfico no. 19: Condición de calificaciones este año | 82 |

4.2 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado al Equipo Docente.

| | |
|--|----|
| Gráfico no. 20: Sexo | 83 |
| Gráfico no. 21: Edad | 84 |
| Gráfico no. 22: Nivel académico alcanzado | 85 |
| Gráfico no. 23: Tiempo laborando en el centro | 86 |
| Gráfico no. 24: Conocimiento sobre la estructura del equipo de gestión | 87 |
| Gráfico no. 25: Participación en la elección del equipo de gestión | 88 |
| Gráfico no. 26: Liderazgo del equipo de gestión en las funciones que realiza | 89 |
| Gráfico no. 27: Estilo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión | 90 |
| Gráfico no. 28: Implementación de técnicas por el equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes | 91 |
| Gráfico no. 29: Liderazgo asumido por el equipo de gestión en los encuentros pedagógicos respetando las fechas pautadas en el calendario escolar | 92 |
| Gráfico no. 30: Realización o solicitud de talleres por el equipo de gestión para | |

| | |
|--|-----|
| Gráfico no. 31: Frecuencia en la realización de acompañamientos por algún miembro del equipo de gestión | 94 |
| Gráfico no. 32: Calendarización de las fechas para los acompañamientos | 95 |
| Gráfico no. 33: Ejecución momentos reflexivos luego de los acompañamientos | 96 |
| Gráfico no. 34: Realización de procesos de acuerdos, de seguimiento, monitoreo y control para mejorar la práctica docente, luego de los acompañamientos | 97 |
| Gráfico no. 35: Comunicación eficaz y efectiva entre el equipo de gestión y el equipo docente | 98 |
| Gráfico no. 36: Tipos de comunicación empleados por el equipo de gestión para tratar asuntos de importancia | 99 |
| Gráfico no. 37: Mecanismos de comunicación utilizados por el equipo de gestión para transmitir algún mensaje de importancia | 101 |
| Gráfico no. 38: Involucramiento del equipo docente en la toma de decisiones del centro | 103 |
| Gráfico no. 39: Participación dada por el equipo de gestión en la elaboración y desarrollo de los proyectos y actividades del centro educativo | 104 |
| Gráfico no. 40: Participación activa del equipo docente en la elaboración de planes y proyectos de centro | 105 |
| Gráfico no. 41: Admisión de sugerencias y tolerancia de críticas durante la elaboración de los planes, proyectos y actividades del centro | 106 |
| Gráfico no. 42: Logros más notables del equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes | 107 |
| Gráfico no. 43: Suministro de recursos didácticos por el equipo de gestión | 108 |
| Gráfico no. 44: Frecuencia en el suministro de recursos didácticos necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje por algún miembro del equipo de gestión | 109 |
| Gráfico no. 45: Habilitación de espacios necesarios para la realización de una buena labor docente en el centro educativo | 111 |
| Gráfico no. 46: Cumplimiento de los tipos de planificación docente | 112 |
| Gráfico no. 47: Recibimiento de las pautas necesarias para el cumplimiento de la planificación docente | 113 |

4.3 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado al Equipo de Gestión.

| | |
|---|-----|
| Gráfico no. 48: Sexo | 114 |
| Gráfico no. 49: Edad | 115 |
| Gráfico no. 50: Nivel académico alcanzado | 116 |
| Gráfico no. 51: Tiempo laborando en el centro | 117 |
| Gráfico no. 52: Conocimiento sobre la estructura del equipo de gestión | 118 |
| Gráfico no. 53: Tiempo en la reelección de maestros para el equipo de gestión | 119 |
| Gráfico no. 54: Liderazgo en las funciones que realiza | 120 |
| Gráfico no. 55: Estilo de liderazgo ejercido | 121 |
| Gráfico no. 56: Implementación de técnicas con el equipo de docente para la mejora de sus prácticas | 122 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico no. 57: Liderazgo asumido por el equipo de gestión en los encuentros pedagógicos respetando las fechas pautadas en el calendario escolar | 123 |
| Gráfico no. 58: Realización o solicitud de talleres para corregir dificultades | 124 |
| Gráfico no. 59: Frecuencia en la realización de acompañamientos como miembro del equipo de gestión | 125 |
| Gráfico no. 60: Calendarización de las fechas para los acompañamientos | 126 |
| Gráfico no. 61: Ejecución momentos reflexivos luego de los acompañamientos | 127 |
| Gráfico no. 62: Realización de procesos de acuerdos, de seguimiento, monitoreo y control para mejorar la práctica docente, luego de los acompañamientos | 128 |
| Gráfico no. 63: Comunicación eficaz y efectiva entre el equipo de gestión y el equipo docente | 129 |
| Gráfico no. 64: Tipos de comunicación empleados por el equipo de gestión para tratar asuntos de importancia | 130 |
| Gráfico no. 65: Mecanismos de comunicación utilizados para transmitir algún mensaje de importancia | 132 |
| Gráfico no. 66: Involucramiento del equipo docente en la toma de decisiones del centro | 134 |
| Gráfico no. 67: Participación dada por el equipo de gestión en la elaboración y desarrollo de los proyectos y actividades del centro educativo | 135 |
| Gráfico no. 68: Participación activa del equipo docente en la elaboración de planes y proyectos de centro | 136 |
| Gráfico no. 69: Admisión de sugerencias y tolerancia de críticas durante la elaboración de los planes, proyectos y actividades del centro | 137 |
| Gráfico no. 70: Logros más notables del equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes | 138 |
| Gráfico no. 71: Suministro de recursos didácticos por el equipo de gestión | 139 |
| Gráfico no. 72: Frecuencia en el suministro de recursos didácticos necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje por algún miembro del equipo de gestión | 140 |
| Gráfico no. 73: Habilitación de espacios necesarios para la realización de una buena labor docente en el centro educativo | 142 |
| Gráfico no. 74: Cumplimiento de los tipos de planificación docente | 143 |
| Gráfico no. 75: Facilidad del equipo de gestión en propiciar las pautas necesarias para el cumplimiento de la planificación docente | 144 |

COMPENDIO

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la incidencia del liderazgo del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes en el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

En el primer capítulo se tratan los antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación, delimitación y limitaciones del estudio.

La problemática de esta investigación está inclinada hacia el estilo de liderazgo que emplea el equipo de gestión en los centros educativos, ya que, son instituciones donde confluyen muchas personas con distintas capacidades, razón por la cual, se requiere la existencia de un líder, pues el liderazgo es una fortaleza que bien encaminada, conduce a las instituciones educativas hacia la excelencia. Cuando los directivos carecen de esta cualidad obvian el sentir de las personas que confluyen en dicha organización, no emplean una comunicación efectiva, no involucran a los demás miembros en la toma de decisiones, y en consecuencia, se ven afectados los procesos educativos y la mejora de los mismos, por no lograr los objetivos planteados.

Con mucha frecuencia, se observa que en algunas instituciones educativas se implementa un estilo de liderazgo autoritario, de carácter conductista que obstruye el correcto funcionamiento de la institución, donde no existe democracia ni inclusión de los diferentes actores del proceso educativo y administrativo.

Señalando otra problemática que suele darse en algunos centros educativos es que el equipo de gestión muestra poca interacción y en su liderazgo no emplea los diversos tipos de comunicación en cada momento, para orientar y dar seguimiento a los docentes en sus procesos, así como tampoco los involucran en la participación y en la toma de decisiones. Estos factores impiden la sistematicidad

de las labores pedagógicas y, en consecuencia, trae efectos negativos en toda la comunidad escolar, limitando la mejora de las prácticas docentes.

Muchas instituciones educativas no están exentas de esta realidad, por lo que se hace necesario un estudio en el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez para verificar el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de gestión en esta institución, así como también las técnicas implementadas para la mejora de las prácticas docentes, los tipos de comunicación que predominan, el nivel de participación del equipo docente en la toma de decisiones y los logros curriculares y académicos del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes.

En el segundo capítulo se aborda el marco teórico, integrado por el marco contextual y el marco conceptual. En lo referente al contexto, el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez está ubicado en la comunidad de San José de Guaco, en el municipio de La Vega. La investigación se realizó en septiembre del año 2016.

Es una institución de carácter público que facilita una educación integral basada en el desarrollo de competencias útiles para la vida. Este centro surge para suplir las necesidades de la comunidad de tener un liceo próximo a su localidad. Se propicia una educación que contribuya al desarrollo cognitivo que contribuya a una educación integral, manteniendo la disciplina y la calidad de la enseñanza, propiciando un proceso dinámico, creativo y participativo.

En lo concerniente al marco conceptual, y con relación al liderazgo, hoy día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los empleados.

Para Bush y Glover (2003, p.124), el liderazgo implica no sólo el desarrollo de aptitudes sino la posibilidad de conducir a las organizaciones moldeando las actitudes, las motivaciones y el comportamiento de las personas.

En sentido general, el liderazgo es aquella actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de varios individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo.

El tratadista Cyril Levicki (1998) propone la existencia de siete tipos de liderazgo, a decir: carismático, autocrático o autoritario, democrático, paternalista, emprendedor, audaz y liberal.

De forma general, cada uno de estos estilos tiene sus características y pueden ser utilizados indistintamente en dependencia de la situación existente. Dichos estilos estarán centrados en el aspecto laboral; mostrando gran atención hacia la ejecución del trabajo o en el aspecto de relación grupal; centrándose en los integrantes y estableciendo una comunicación más amplia con el equipo, siendo la motivación hacia los seguidores el principal interés de los líderes.

Para que las prácticas docentes mejoren continuamente, las instituciones educativas y el cuerpo docente deben establecer y estandarizar algunas técnicas e instrumentos con la finalidad de monitorear los procesos didácticos y facilitar herramientas para desarrollar aprendizajes útiles.

En tal sentido, Luzardo (2004, p.121), expone que: “las técnicas o estrategias en el plano institucional modernizan el proceso de enseñanza-aprendizaje, si se le interpreta como el conjunto de acciones deliberadas y arreglos organizacionales para el desarrollo”.

Algunas de las técnicas sugeridas para mejorar las prácticas docentes son: Grupos pedagógicos, Talleres de análisis y momentos reflexivos, Acompañamientos y Reuniones por áreas.

Por otro lado, la comunicación es un proceso social que permite al individuo intercambiar ideas y opiniones; es un factor que distingue al ser humano de los demás seres vivos. La misma se creó para expresarse y externar sus propias opiniones y para dialogar con otros individuos. Es importante porque por medio de ella se transmiten mensajes.

Según De Fleure (1993, p. 10) “La comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente) codifica una información en señales y pasa a otro organismo (el receptor) que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente”. Esta definición es aplicable a cualquier tipo de relación, incluso las existentes en el mundo animal, la particularidad del ser humano es su capacidad de abstracción y su mayor variedad de señales.

Con relación a los tipos de comunicación, en todas las organizaciones se presentan, de una manera o de otra, diversos tipos de comunicación, acorde al contexto y al momento específico de las labores. En ese mismo orden, existen dos clasificaciones generales para los tipos de comunicación en las instituciones, a decir: la interpersonal (oral, escrita, no verbal) y la organizacional (formal e informal); cada una de ellas con sus respectivos mecanismos para transmitir los mensajes.

En el tercer capítulo se trata la metodología, el cual contiene datos como el diseño del estudio, tipo de investigación, método, técnicas e instrumentos, población y muestra, el procedimiento para la recolección de los datos, el procedimiento para el análisis de los datos y la validez y confiabilidad de los datos.

El diseño del estudio fue no experimental, ya que, se observaron y midieron las variables, sin manipularlas, sino más bien observando la incidencia del liderazgo del equipo de gestión en la mejora las prácticas docentes, luego analizando esos datos, a la luz de la previa investigación del marco teórico. En el presente estudio, el tipo de investigación utilizado fue documental, de campo y descriptiva. El método utilizado fue el deductivo. Las técnicas utilizadas en el presente estudio fueron la encuesta y la observación. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la ficha de observación.

La investigación se llevó a cabo en estudiantes, equipo docente y equipo de gestión del Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez; los alumnos oscilan entre las edades de 12 a 18 años respectivamente y el universo es de 325 estudiantes, por lo que se tomó una muestra representativa de la población en estudio equivalente a 176 estudiantes. Además se trabajó con el total de la población del equipo docente, constituida por 18 docentes, así como también la población total del equipo de gestión compuesta por 5 integrantes.

Para la recolección de datos se solicitó una cita a la directora del centro educativo, la cual fue aprobada. Se hizo entrega a la directora de una solicitud de permiso por escrito requiriendo la autorización para la obtención de las informaciones para llevar a cabo la realización de la investigación, la cual fue valorada. Luego se procedió a visitar el centro educativo nueva vez para la aplicación de los cuestionarios a los estudiantes, al equipo docente y al equipo de gestión.

Los datos recolectados se manejaron con espíritu e interés científico, se les informó a las personas objeto de estudio sobre los objetivos de la aplicación del instrumento y se les respetó de manera anónima su llenado. Además, colocándolo boca abajo sobre la mesa del aula donde se impartirá, al finalizar la sustentación y recibir la aprobación; estos instrumentos serán incinerados.

La descripción y validación de los instrumentos se realizó con la aplicación de una prueba piloto a una sub-muestra de la población, lo que permitió perfeccionar el instrumento de medición. En cuanto a la confiabilidad de este trabajo de investigación, después de hacerle las correcciones de lugar al instrumento de aplicación piloto, se procedió a realizar la aplicación del mismo, cuyos agentes comprendieron el significado de las preguntas, por lo que se comprobó la facilidad sobre el llenado y manejo de la información, pero sobre todo, la confiabilidad del estudio.

Finalmente, de acuerdo a las conclusiones del Objetivo General: Determinar la incidencia del liderazgo del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes en el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

De acuerdo a las conclusiones de los objetivos específicos, los estilos de liderazgo más predominantes en el equipo de gestión son el autoritario o autocrático y el carismático. No existe liderazgo democrático o participativo, ni transformacional. Según los datos obtenidos en lo relativo a las técnicas implementadas por el equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes resaltan los acompañamientos y los grupos pedagógicos, aunque muchas veces estos últimos suelen posponerse o cancelarse.

Se determinó que los tipos de comunicación al que se recurre con mayor frecuencia son la comunicación oral; dentro de la cual, se emplea un mecanismo cara a cara y otras escasas veces se recurre a la comunicación escrita; dentro de la cual, se emplean las circulares. El estudio realizado sobre el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones se determinó que no es tan activa; tampoco lo es en la elaboración de planes y proyectos de centro, ya que, no todos se involucran en la elaboración de documentos tales como, Proyecto Educativo de Centro (PEC), Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Clases (PAC).

En lo que concierne a los logros del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes, se pueden evidenciar logros curriculares, entre los más relevantes: la implementación de estrategias novedosas y el cumplimiento de la planificación docente. En cuanto a los logros académicos son notorias las altas calificaciones de los estudiantes y el nivel de promoción de ellos.

En sentido general, la incidencia del liderazgo del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes constituye un factor crucial, ya que, dependiendo de cuál sea el estilo de liderazgo que se implemente, así mismo serán vistos los resultados.

No se debe obviar que la capacidad para mejorar las prácticas docentes depende, de manera relevante, de equipo directivos con liderazgo, que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar a los equipos docentes que son quienes construyen la capacidad interna de mejora, directamente hacia los estudiantes.

Cuando se utiliza apropiadamente el liderazgo, se observan logros académicos y curriculares que elevan y mejoran continuamente los procesos de las prácticas docentes. En definitiva, se requiere de un liderazgo transformacional, de forma que potencie su incidencia en la mejora de las prácticas docentes, y que para tomar decisiones importantes no centralice el poder, sino que involucre a los demás actores que convergen en la institución.

CONCLUSIONES

En el presente espacio se dan a conocer las conclusiones a que se llegaron, según los objetivos específicos que fueron planteados y posteriormente se concluye dándole respuesta al objetivo general sobre determinar la incidencia del liderazgo del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes en el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

Objetivo No. 1: Identificar el estilo de liderazgo que pone en práctica el equipo de gestión del Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

De acuerdo a los resultados arrojados en el cuestionario aplicado a los estudiantes, el 48% afirmó que el equipo de gestión siempre muestra liderazgo en las funciones que realiza. El 28% indicó que algunas veces, el 20% expresó que casi siempre, mientras que el 3% respondió que nunca. Se visualiza que muchos de los estudiantes definen que en su centro hay liderazgo y otro no tanto.

De acuerdo a los resultados arrojados en el cuestionario aplicado al equipo docente del Liceo Miguel Ángel Ibáñez, el 55% afirmó que el equipo de gestión, algunas veces muestra liderazgo en las funciones que realiza. El 28% indicó que casi siempre, el 11% expresó que nunca, mientras que el 6% respondió que siempre.

Con relación a los resultados arrojados en el cuestionario aplicado al equipo de gestión del Liceo Miguel Ángel Ibáñez, el 40% afirmó que siempre muestra liderazgo en las funciones que realiza. Otro 40% indicó que algunas veces, mientras que el 20% respondió que casi siempre.

Luego de ver los resultados de los tres objetos informantes, se ha determinado que el equipo de gestión demuestra liderazgo en las funciones que realiza, aunque quizás no en el grado que amerita.

En otro orden, los resultados arrojados sobre el vínculo que tienen los estudiantes con la directora, el coordinador y la psicóloga, el 69% respondió que es de respeto, el 14% afirmó que es distante, el 9% afirmó que es de confianza, el 4% ninguna de las anteriores, mientras que el 4% restante respondió que otro. Esto indica que los estudiantes respetan, en su mayoría, las autoridades del centro.

En lo concerniente a los resultados arrojados sobre el estilo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión, el 61% respondió que es autocrático o autoritario, el 22% afirmó que es democrático, otro 22% afirmó que es emprendedor, el 11% respondió que es carismático, mientras que el 6% coincidió en que paternalista y liberal.

Referente a los resultados arrojados sobre el estilo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión, el 80% respondió que es carismático, el 40% afirmó que es democrático, otro 40% afirmó que es emprendedor, y un 20% respondió que es liberal.

En definitiva se puede visualizar que cada agente informante tiene una perspectiva distinta en lo que respecta al estilo de liderazgo. Naturalmente que los estudiantes muestran respeto hacia el equipo de gestión, mientras el equipo docente expresa que el equipo de gestión ejerce un liderazgo autocrático o autoritario, el equipo de gestión expresa en su mayoría que ejerce un liderazgo carismático.

Luego de estos resultados, se ha llegado a la conclusión de que existe el estilo de liderazgo predominante en esta institución educativa es el autocrático, porque el equipo docente en su generalidad es quien tiene mayor acercamiento con el equipo de gestión y esta ha sido su consideración.

Objetivo No. 2: Verificar las técnicas implementadas por el equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes del Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

Los resultados sobre si algún miembro del equipo de gestión ha realizado acompañamientos en su salón de clases, revelan que 88% indicó que sí, mientras que el 12% respondió que no, lo cual muestra que los acompañamientos son una de las técnicas más empleadas, aunque hay que alternar los cursos.

De acuerdo a los resultados sobre las técnicas implementadas por el equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes revelan que 89% indicó que son los grupos pedagógicos, el 78% indicó que son los acompañamientos. Por su parte, tanto los momentos reflexivos como las reuniones por áreas coincidieron en un 11%, mientras que los talleres de análisis y la opción otras, no obtuvieron ningún porcentaje.

Con relación a los resultados sobre las técnicas implementadas por el equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes revelan que 80% indicó que implementa los grupos pedagógicos, otro 80% indicó implementa los acompañamientos. Por su parte, un 40% respondió que implementa los momentos reflexivos, mientras que un 20% consideró las reuniones por áreas.

Sobre las técnicas que implementa el equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes en el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez sobresalen los acompañamientos y los grupos pedagógicos; ambos son requeridos por las autoridades distritales y regionales pertenecientes al Ministerio de Educación.

Con referencia al liderazgo asumido por el equipo de gestión en los encuentros pedagógicos respetando las fechas pautadas en el calendario escolar, el 44% respondió que casi siempre, el 39% respondió que algunas veces, el 11% indicó que siempre, mientras que el 6% indicó que nunca.

Con referencia al liderazgo asumido por el equipo de gestión en los encuentros pedagógicos respetando las fechas pautadas en el calendario escolar, el 60% respondió que casi siempre lo asume, el 20% respondió que siempre, y el otro 20% indicó que algunas veces.

Se puede visualizar que en este centro educativo no se cumplen con liderazgo y a cabalidad los días pautados por el Calendario Escolar para realizarse los encuentros pedagógicos, quizás existan alteraciones de las fechas, cuyo incumplimiento va en deterioro de la mejora de las prácticas docente.

De acuerdo a los docentes encuestados, el 39% respondió que algunas veces se llevan a cabo los procesos de acuerdos, de seguimiento, monitoreo y control para mejorar la práctica docente, luego de los acompañamientos. El 28% respondió que nunca, el 22% afirmó que siempre, mientras el 11% especificó que casi siempre. Esto indica que se necesitan mejoras para agotar estos procesos.

Según el 80% de los encuestados en el equipo de gestión indican que siempre existe un momento reflexivo luego de los acompañamientos, y el 20% restante respondió que esta acción de lleva a cabo casi siempre. Las respuestas indican que se efectúan los momentos reflexivos para dialogar las debilidades y fortalezas de las prácticas docentes.

En lo concerniente a los procesos de acuerdos, de seguimiento, monitoreo y control, como parte de los acompañamientos pedagógicos para mejorar la práctica docente, se hace necesario agotar este protocolo con todos los docentes de la institución. En este orden, se llegó a la conclusión de que las técnicas más implementadas en esta institución son los grupos pedagógicos y los acompañamientos.

Objetivo No. 3: Identificar el tipo de comunicación que utiliza el equipo de gestión con el personal docente del Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

Según el cuestionario aplicado a los estudiantes indica que el 54% considera que siempre observa buena comunicación entre el personal del centro educativo. El 23% consideró que algunas veces, el 20% afirmó que casi siempre y el 3% respondió que nunca. Se aprecia que los estudiantes son muy observadores y perciben la forma en la que se comunica el personal del centro.

Según el cuestionario aplicado al equipo docente indica que el 44% considera que algunas veces existe comunicación eficaz entre el equipo de gestión y el equipo docente. El 28% consideró que nunca, el 17% afirmó que casi siempre y el 11% respondió que siempre. Por lo que se percibe, se requiere el uso de una mejor y más eficaz comunicación entre el personal de este centro.

Según el cuestionario aplicado al equipo de gestión el 60% considera que casi siempre existe comunicación eficaz entre el equipo de gestión y el equipo docente. El 20% consideró que siempre existe comunicación eficaz y efectiva, mientras que el 20% restante respondió que algunas veces. Por lo que se percibe, se requiere el uso de una mejor y más eficaz comunicación entre el personal de este centro.

Se aprecia que existe una buena comunicación; con sus altas y bajas y dependiendo del agente informante que lo exprese. Lo ideal sería que una comunicación sin cohibiciones y que cada quien se exprese, de modo, de que se respeten las opiniones y que se conviertan sus diferencias en fortalezas.

Con relación al tipo de comunicación que emplea el equipo de gestión para tratar asuntos de importancia, el 72% de los docentes encuestados afirmó que se emplea la comunicación oral, el 39% especificó que es la comunicación escrita, el

28% afirmó que se emplea la comunicación informal. Por su parte, el 17% respondió todas las anteriores, es decir, oral, escrita, no verbal, formal e informal, mientras que el 6% afirmó que se emplea la comunicación formal.

Con relación al tipo de comunicación empleado por el equipo de gestión para tratar asuntos de importancia, el 80% afirmó que se emplea la comunicación oral, el 60% especificó que se emplea la comunicación informal, el 40% afirmó que se emplea la comunicación escrita y otro 40% respondió que se emplea la comunicación forma. Por su parte, un 20% respondió todas las anteriores, es decir, oral, escrita, no verbal, formal e informal.

En conclusión, los tipos de comunicación empleados con mayor frecuencia son la comunicación oral y la escrita.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados arrojados en el cuestionario aplicado a los estudiantes sobre los mecanismos de comunicación utilizados por el equipo de gestión para transmitir algún mensaje de importancia, el 55% afirmó que se utiliza el mecanismo de comunicación cara a cara, el 47% afirmó que se utilizan circulares, el 14% respondió que se emplean rumores o suposiciones, mientras que el 8% respondió que se utilizan las redes sociales. Por su parte, el 7% consideró que se utilizan todas las anteriores.

De acuerdo a los resultados arrojados en el cuestionario aplicado al equipo docente sobre los mecanismos de comunicación utilizados por el equipo de gestión para transmitir algún mensaje de importancia, el 72% afirmó que se utiliza el mecanismo de comunicación cara a cara, el 61% afirmó que se utilizan circulares, el 33% respondió que se emplean rumores o suposiciones, mientras que el 17% respondió que se utilizan las redes sociales.

De acuerdo a los resultados arrojados en el cuestionario aplicado al equipo de gestión sobre los mecanismos de comunicación utilizados para transmitir algún

mensaje de importancia, el 60% afirmó que se utiliza el mecanismo de comunicación cara a cara, un 40% afirmó que se utilizan redes sociales, otro 40% considero las circulares, mientras que un 20% respondió que se emplean memorándum y otro 20% coincidió se utilizan todas las anteriores.

Por su parte, en la ficha de observación aplicada a los directivos, la difusión de comunicaciones internas para transmitir mensajes a la comunidad educativa es otro elemento en el que se necesita realizar mejoras, porque no se evidenciaron comunicaciones escritas entre en el equipo de gestión y el equipo docente. En ese mismo orden, sería pertinente ir archivando las circulares y todas las evidencias escritas.

En sentido general, en este centro educativo los mecanismos de comunicación más utilizados son cara a cara y circulares, a sabiendas de que, existen muchos otros a los cuales recurrir y cuyos beneficios podrían ir en favor de la mejora de las prácticas docentes y del clima laboral armonioso.

Objetivo No. 4: Determinar el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones en el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

Con relación a los resultados sobre si el equipo de gestión involucra al equipo docente en la toma de decisiones del centro revelan que 44% de los docentes encuestados respondió que algunas veces, el 28% respondió que nunca, el 17% afirmó que siempre, mientras que el 11% respondió que casi siempre. Estos resultados muestran que el equipo de gestión debería de tomar más en consideración al equipo docente para la toma de decisiones.

Con relación a los resultados sobre si el equipo de gestión involucra al equipo docente en la toma de decisiones del centro revelan que 60% de los integrantes del equipo de gestión respondió que siempre, el 20% respondió que casi siempre,

y el 20% restante respondió que nunca. Estos resultados muestran respuestas dispersas, aunque la mayoría del equipo de gestión dice que siempre toma en consideración al equipo docente para la toma de decisiones.

En ese sentido, existe cierta discrepancia entre las respuestas dadas por cada agente informante, por lo que se aprecia que en esta institución no existe una continuidad a la hora de involucrarse unos con otros para tomar las decisiones más acertadas.

En lo relativo a la frecuencia con el equipo de gestión da participación en la elaboración y desarrollo de los proyectos y actividades del centro educativo, el 45% afirmó que esta acción se lleva a cabo algunas veces. Por su parte, el 22% afirmó que siempre y otro 22% coincidió en que casi siempre. Mientras que el 11% respondió que nunca. Esto implica que muchos de los proyectos se realizan sin socialización y que quizás sólo algunos docentes participan en ellos.

En lo relativo a la frecuencia con el equipo de gestión da participación en la elaboración y desarrollo de los proyectos y actividades del centro educativo, el 60% afirmó que esta acción se lleva a cabo siempre. Por su parte, el 20% afirmó que casi siempre y otro 20% coincidió en que algunas veces. Esto implica que el equipo de gestión siempre da participación en la elaboración de proyectos.

Es evidente, que los docentes de esta institución demandan más participación en los asuntos internos, de manera, que en conjunto se puedan buscar las soluciones más útiles y viables para mejorar las prácticas docentes.

Según las informaciones obtenidas sobre los planes y proyectos de centro en que el equipo docente ha participado activamente, el 44% respondió que en ninguno de los anteriores, es decir, Proyecto Educativo de Centro (PEC), Plan Operativo Anual (POA), Plan Anual de Clases (PAC). El 28% respondió que ha participado en el PEC, el 16% afirmó haber participado en todos los anteriores, el 6%

respondió en el POA y de igual modo, otro 6% respondió en el PAC. Por lo visto, se necesita la participación, colaboración e integración en la redacción de estos documentos que son vitales para la institución.

Según las informaciones obtenidas del equipo de gestión sobre los planes y proyectos de centro en que el equipo docente ha participado activamente, el 60% respondió todos los anteriores, es decir, Proyecto Educativo de Centro (PEC), Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Clases (PAC). El 20% respondió que ha participado en el PEC y otro 20% respondió ninguno de los anteriores. Por lo visto, se da participación y se integra al equipo docente en la redacción de estos documentos que son vitales para la institución.

En conclusión, se evidencia que el equipo docente de esta institución no recibe una constante participación en las actividades del centro y en la toma de decisiones. En ese orden se hace necesaria la participación activa tanto del equipo docente como del equipo de gestión en la elaboración de documentos y proyectos, ya que, los mismos deben ser redactados en conjunto.

Objetivo No. 5: Identificar los logros del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes en el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

Según los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes sobre si los docentes implementan estrategias novedosas en su salón de clases, el 37% consideró que algunas veces, el 30% respondió que siempre, el 26% consideró que casi siempre, mientras que el 7% respondió que nunca. Se visualiza que quizás algunos docentes las implementan y otros no.

Según los resultados del cuestionario aplicado al equipo docente sobre los logros más notables del equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes, un 61% de los encuestados respondió que se ha logrado el cumplimiento de la

planificación docente, 22% consideró la implementación de estrategias novedosas y otro 22% consideró todas las anteriores, es decir, implementación de estrategias novedosas, utilización de recursos didácticos, ambientes escolares apropiados y cumplimiento de la planificación docente. Por su parte, un 11% consideró como un logro la utilización de recursos didácticos y otro 11% considero los ambientes escolares apropiados.

Según los resultados del cuestionario aplicado al equipo de gestión sobre los logros más notables del equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes, un 60% de los encuestados respondió que se ha logrado todas las anteriores, es decir, implementación de estrategias novedosas, utilización de recursos didácticos, ambientes escolares apropiados y cumplimiento de la planificación docente. Por su parte, un 40% consideró como un logro el cumplimiento de la planificación docente.

Con relación a lo observado sobre el cumplimiento de la planificación docente fue un elemento que se observó en la condición de muy bien, puesto que, el equipo docente cumple con tal requisito, y el equipo de gestión proporciona las pautas de lugar para su correcta ejecución.

En conclusión, se determinó que en este centro educativo los logros más relevantes en el aspecto curricular sobresalen el cumplimiento de la planificación docente y la implementación de estrategias novedosas, lo cual, favorece el desarrollo de los procesos pedagógicos y la mejora de las prácticas docentes. En lo referente a los logros académicos de los estudiantes sobresalen un alto nivel de promoción y unas calificaciones muy buenas y excelentes.

Con referencia a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes sobre si el centro tiene habilitados los espacios y recursos necesarios para propiciar aprendizajes, un 39% percibió que siempre, un 38% consideró que casi siempre, un 12% respondió que algunas veces y el 11% restante respondió que nunca, esto

indica que los estudiantes tienen distintas percepciones sobre los espacios y los recursos que ellos utilizan para aprender.

Con referencia a los resultados del cuestionario aplicado al equipo docente sobre si el centro tiene habilitados los espacios necesarios para realizar una buena labor docente, un 44% percibió que casi siempre, un 28% consideró que siempre y el 28% restante respondió que algunas veces. Esto indica que en cierta medida el centro tiene espacios necesarios para desempeñar las labores pedagógicas.

Con referencia a los resultados del cuestionario aplicado al equipo de gestión sobre si el centro tiene habilitados los espacios necesarios para realizar una buena labor docente, un 60% percibió que casi siempre, mientras que el 40% restante consideró que siempre. Esto indica que en cierta medida el centro tiene espacios necesarios para desempeñar las labores pedagógicas.

Se percibe que la mayoría de los espacios de este centro educativo están habilitados y aptos tanto para recibir aprendizajes como para propiciarlos.

Objetivo General: Determinar la incidencia del liderazgo del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes en el Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez, Distrito Educativo 04, Regional 06, La Vega Oeste, en el año escolar 2016-2017.

De acuerdo a las conclusiones de los objetivos específicos, el estilo de liderazgo predominante en el equipo de gestión es el autoritario o autocrático, no existe un liderazgo democrático o participativo.

Según los datos obtenidos en lo relativo a las técnicas implementadas por el equipo de gestión para la mejora de las prácticas docentes resaltan los acompañamientos y los grupos pedagógicos.

Se determinó que los tipos de comunicación a los que se recurre con mayor frecuencia son la comunicación oral; dentro de la cual, se emplea un mecanismo cara a cara y la comunicación escrita; dentro de la cual, se emplean las circulares.

El estudio realizado sobre el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones se determinó que no es tan activa; tampoco lo es en la elaboración de planes y proyectos de centro, ya que, no todos se involucran en la elaboración de documentos tales como, Proyecto Educativo de Centro (PEC), Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Clases (PAC).

En lo que concierne a los logros del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes, se pueden evidenciar logros curriculares, entre los más relevantes: la implementación de estrategias novedosas y el cumplimiento de la planificación docente. En cuanto a los logros académicos son notorias las altas calificaciones de los estudiantes y el nivel de promoción de ellos.

En sentido general, la incidencia del liderazgo del equipo de gestión en la mejora de las prácticas docentes constituye un factor crucial, ya que, dependiendo de cuál sea el estilo de liderazgo que se implemente, así mismo serán vistos los resultados.

No se debe obviar que la capacidad para mejorar las prácticas docentes depende, de manera relevante, de equipo directivos con liderazgo, que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar a los equipos docentes que son quienes construyen la capacidad interna de mejora, directamente hacia los estudiantes.

En síntesis, cuando se utiliza un estilo de liderazgo democrático, se observan logros académicos y curriculares que elevan y mejoran continuamente los procesos de las prácticas docentes.

En definitiva, se requiere de un liderazgo transformacional, de forma que potencie su incidencia en la mejora de las prácticas docentes, y que para tomar decisiones importantes no centralice el poder, sino que involucre a los demás actores que convergen en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (1992). *El perfil ocupacional de los periodistas de Caracas*. Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Amarate, A. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Arbesú, I. y Figueroa, A. (2001). *La evaluación docente como un proceso de diálogo, comprensión y mejora de la práctica*. México: CESU-UAM.
- Archivo del Ayuntamiento Municipal de La Vega. (2016). Recuperado el 16 de noviembre del 2016. <http://lavega.gob.do/index.php/2014-11-19-20-28-08/historia>
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Aprendizaje organizacional: una teoría de perspectiva de acción*. Estados Unidos. Ediciones Addison-Welsey Publishing Company.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela. 5ta edición. Editorial Episteme.
- Arias, F. (1998). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Ausubel, N. (1983). *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. México. 2° Ed. TRILLAS.
- Bell, L. (1992). *Gestión de Equipos en Escuelas Secundarias*. Londres: Editorial Routledge.
- Bethencourt, J., Cabrera, L., González A. Álvarez P. (2006). *Un estudio transversal retrospectivo sobre prolongación y abandono de estudios universitarios*. España. Editorial Relieve.

- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Granada, España. Editorial UNED.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Granada, España. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado el 13 de 11 de 2016 desde <http://www.psicoperspectivas>.
- Brito y Núñez. (2014). *Incidencia del liderazgo del director en la gestión de calidad del centro educativo Andrés Bello, del Distrito 06-06 de Moca*. Tesis de maestría publicada. Universidad Abierta para Adultos.
- Bush, T., Glover, D. (2003). *Nuevas visiones: inducción a la evaluación del liderazgo*. Inglaterra. University of Reading.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago de Chile. UNESCO, Orealc.
- Chadwick, C. (1979). *Teorías del aprendizaje y su implicancia en el trabajo en el aula*. Santiago de Chile. Revista de Educación, N° 70 C.P.E.I.P.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007) *Relaciones humanas*. México. 3ra edición. Thomson Learning, S.A.
- Davis, K y Newstron, J. (2004). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- De Fleur, M. y Ball-Rokeach, S. (1993). *Teorías de la comunicación de masas*. Barcelona. Editorial: Paidós.
- De Lella, C. (1999). *Modelos y tendencias de la formación docente*. Consultado el 25 de octubre de 2016 en: <http://www.oei.es/cayetano.htm>

Del Castillo, M. (2010). *Guía para el en la Pyme Desarrollo del Liderazgo Directivo*. España: Maquetación y Diseño: Cecile Publicidad y Comunicación,S.A. Impresión: CIRSA.

Diccionario de la Real Academia Española (2016). Felipe IV, 4-28014, Madrid. Recuperado el 10 de octubre del 2016. <http://dle.rae.es/?id=lbQKTYT>

Diep. (2007). *Repercusiones del liderazgo transformador en la gestión de los directores y en los procesos pedagógicos de los centros educativos privados con Educación Media del Distrito 08-06 de Santiago, Rep. Dom.* Tesis de maestría publicada. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.

Equipo de gestión. Escuela Básica Fernando Alberto Defilló. (2011). Recuperado el 10 de octubre del 2016. <http://ebdefillo1006.minerd.edu.do/2014/05/equipo-de-gestion.html>

Ezequiel Ander – Egg. (2011). *Aprender a investigar: Nociones básicas para la investigación social*. Argentina. Editorial Brujas.

Ezpeleta, J. y Furlán, A. (1991). *La gestión pedagógica de los planteles escolares: prácticas, problemas y perspectivas analíticas*. Ciudad de México. Seminario Internacional.

Fernández, F. (1992). *Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ª Etapa, y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones*. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua, Venezuela.

González, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay, Venezuela.

- Gutiérrez, O. (1992). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. Chile: Editorial Universitaria. Recuperado el 02 de diciembre del 2016. <http://revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>
- Fischer, L. y Navarro, A. (1997). *Introducción a la investigación de mercados*. México. Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana de México.
- Fuentes, E. (2016). Executive coaching. Recuperado el 02 de diciembre del 2016. <http://coachingyliderazgo.es/articulos-de-liderazgo/tipo-de-liderazgo-de-steve-jobs/>
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la dirección escolar*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- García, G., L. (1997). *Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica*. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo, Venezuela.
- García, J. (2005). *Como elaborar un proyecto de investigación*. España. Universidad de Alicante.
- Genao y Rosario. (2007). *Perfil de la gestión y el liderazgo de los/as directores/as del centros educativos públicos de los niveles inicial y básico en la comunidad de Cienfuegos, Santiago, Rep. Dom.* Tesis de maestría publicada. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (1999) *Comportamiento organizacional*. México. 8va. Edición. International Thomson Editores.
- Hernández, A., y Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. Universidad de Málaga, España. Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Hervás, G. (1998). *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*. Madrid. Editorial Playor.
- Hinojosa y Abreu. (2012). *Incidencia del Liderazgo del Director en la Gestión del Centro Educativo Profesor Juan Bosch, del municipio de La Vega, en el distrito municipal Rio Verde Abajo*. Tesis de maestría publicada. Universidad Abierta para Adultos.
- Hodgetts, M. (1981). *Comportamiento en las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación. Metodología de Investigación Holística*. Caracas, Venezuela. Sypal- Quiron ediciones, 5ta edición ampliada.
- Ivancevich, J. (1997). *Gestión calidad y competitividad*. España. McGraw-Hill Interamericana de España.
- López, L. (2011). *El concepto de logro educativo en sentido amplio*. Artículo Blog Canaseb, 1-6. Recuperado el 10 de octubre del 2016. http://www2.uned.es/grupointer/re358_04_pozo_magda_cano.pdf

Loredo, J. y Grijalva, O. (2000). *Propuesta de un instrumento de evaluación de la docencia para estudios de posgrado*. México: Paidós.

Luzardo, L. (2004). *El arte de enseñar con clase: Tiempo para guille*. Venezuela: Impresos Minipres, C.A. Cuarta edición.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México, segunda edición. McGraw Hill Interamericana. Editores, S.A.

Más tipos. (2016). Revista Virtual. Recuperado el 02 de diciembre del 2016. http://www.mastiposde.com/lider_paternalista.html

Marc, E. y Picard, D. (1992). *Interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.

Medina. (2013). *Influencia del liderazgo de la directora en la labor docente en el centro educativo Colegio Evangélico Isaías Emmanuel, Municipio de Santiago, Rep. Dom.* Tesis de maestría publicada. Universidad Abierta para Adultos.

Mendoza, G. (2007). *Sobre prácticas docentes, modelos educativos y evaluación*. México. Recuperado el 10 de octubre del 2016. <http://www.azc.uam.mx/socialesyhumanidades/03/reportes/eco/lec/vlec019.pdf>

Ministerio de Educación de la Rep. Dom. (2005). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Recuperado el 10 de octubre del 2016. http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El_liderazgo_en_la_administracin_educativa.pdf

Ministerio de Educación de la República Dominicana. Oficina Nacional De Planificación Y Desarrollo Educativo Dirección De Desarrollo Organizacional. (2014). *Manual Operativo de Centro Educativo Público*.

Nassif, R. (1974). *Pedagogía General*. Buenos Aires. Ediciones Kapeluz. Tomo I.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Unión Europea. Editorial erratas.

Posner, G. (2000). *Análisis del currículo*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Proyecto Educativo de Centro, *PEC*. Liceo Secundario Miguel Ángel Ibáñez. (2016). La Vega, Rep. Dom.

Rementería, A. (2008). *Concepto de gestión*. Santiago de Chile. Editorial Universidad Boliviana.

Richard, D. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Estados Unidos. Cengage learning. Tercera edición.

Robbins, S. (1998) *Comportamiento organizacional*. Educación de México. Octava edición. Pearson

Robert S. y Cano, L. (1999). *Rompiendo paradigmas: lesiones de liderazgo y estrategias de transformación*. Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill Interamericana.

Rodríguez, E. (2005). *La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias: Un estudio empírico en Chile y España*. Consejo de Rectores de Universidades Chilenas. Recuperado el 2 de diciembre del 2016.
http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/estilos_liderazgo.html y
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800007

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación*. Orealc, Santiago de Chile. UNESCO

- Rojas, R. (2004). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Madrid, España. Novena edición.
- Román, M. y Murillo, F. (2009). *La evaluación del aprendizaje en América Latina. Comportamientos y tendencias del rendimiento académico de los estudiantes hispanos en la enseñanza primaria y secundaria*. Sísifo. Revista de Ciencias de la Educación. Recuperado el 10 de octubre del 2016. https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/curriculum/publicaciones.htm
- Romero, C. (2012). *¿Qué debo saber hacer para que aprendan?* Sevilla, España. Recuperado el 10 de octubre del 2016. <file:///C:/Users/Kelpatris%20Reyes/Desktop/DialnetQueDeboSaberHacerParaQueAprendan-4147397.pdf>
- Santos, M. (1999). *La escuela que aprende*. España. Ediciones Morata, SRL.
- Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana. (2003). *Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Dominicana 2003-2012*. Vol. 1
- Secretaría de Estado de Educación. (2004). *Modelo de Gestión de Calidad para los Centros Educativos (2004-2008)*. República Dominicana.
- Secretaría de Estado de Educación. (2009). Orden Departamental No. 09/2009. República Dominicana.
- Secretaría de Estado de Educación. Dirección General de Educación Básica. Proyecto de Apoyo a la Calidad Educativa, PACE. (2004). *Manual de procedimiento para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Redactado por Rosa Divina Oviedo. República Dominicana.
- Stoll, L. y Fink, D. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona: Octaedro.

Stoner, J. (2003). *Administración*. México. Prentice-Hall.

Tamayo, M. (1981). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial LIMUSA. 3ra edición, 7ma impresión.

Velzen, W., Miles, M., Ekholm, M., Hameyer, U. y Robin, D. (1985). *Making School Improvement work. (Haciendo mejorar la escuela)*. Reino Unido. Editorial Leuven: ACCO.

Yuki, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España, sexta edición. Pearson Educación, S.A.

Zapata, F. (2006). *Metodología para Diseño de Investigaciones Sociales*. Venezuela. Editorial Unive. Universitaria de Oriente, Cumaná.

Zavala, A. (2000). *La práctica educativa, cómo enseñar*. Barcelona: Grao. Serie pedagogía, teoría y práctica.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do