

LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN DOCENTE COMO EXPLICATIVOS DEL APRENDIZAJE ESCOLAR. ESTUDIO DE CASO EN UNA ESCUELA MUNICIPAL.

Adrián Eduardo Viveros Sepúlveda.
Universidad Andrés Bello.
Esmeralda 366, comuna de Cañete
adrianviveros@gmail.com

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo determinar la existencia de relación entre el estilo de liderazgo directivo escolar, el clima organizacional, la motivación docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes de la Escuela Básica San Vicente de Talcahuano, respondiendo a seis interrogantes planteadas, fundamentándose en la relevancia que tienen en el presente de Chile estas variables para el logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes.

En el marco teórico se caracterizan y definen las variables en forma fundamentada con base tanto en documentos científicos, gubernamentales como investigaciones nacionales e internacionales. El establecimiento seleccionado es la escuela básica mixta, San Vicente de Talcahuano dependiente del municipio, donde la población estudiada correspondió a los diecisiete profesores y profesoras y asistentes de la educación y diecisiete estudiantes que cursan 8° año básico. La principal estrategia de recopilación de información consistió en un set de cuestionarios debidamente validados por la comunidad científica. La información proveniente de los cuestionarios se describe, gráfica y caracteriza utilizando técnicas de la estadística descriptiva y, para contrastar las hipótesis y responder a preguntas de mayor nivel se aplican pruebas de correlación y de regresión múltiple para conocer el grado de relación y determinar el aspecto del Clima que tiene la mayor incidencia en la motivación docente. Las conclusiones indican que las variables no tienen relación y que no se potencian entre ellas, pero la que afecta en mayor grado la motivación y perciben negativamente los y las docentes del establecimiento, es la variable del clima organizacional que indirectamente afecta en los resultados de aprendizaje descendidos en los estudiantes.

La investigación para colaborar con la transformación positiva en el establecimiento, propone un plan de intervención con orientaciones y sugerencias para abordar las problemáticas detectadas en la presente investigación, para que el establecimiento las analice y así las puedan incluir en su plan de mejora en el próximo año o distribuido en los venideros.

Descriptor De Investigación. Clima organizacional, Estilos de Liderazgo, Motivación Docente, Rendimiento Escolar, Educación Básica, Talcahuano.

1. ANTECEDENTES

En la actualidad el liderazgo que ejercen los Directores al interior de los establecimientos educacionales se ha tornado un tema de suma importancia, ya que se ha comprobado que es una variable que influye de manera directa sobre el clima organizacional, que es otra variable que constituye una dependencia para lograr mantener vigente, eficiente, eficaz, transformando esta productividad en resultados de aprendizaje que obtienen los estudiantes en sus distintas etapas de desarrollo y que tiene como cimiento el desarrollo del potencial humano nacional.

La Gestión del docente directivo tiene como objetivo principal el desarrollo del Establecimiento Educacional para la obtención de resultados de aprendizaje en los estudiantes, que en este estudio de caso pertenecen a la escuela municipal San Vicente de Talcahuano, motivo por el cual se debe lograr y mantener un clima óptimo de trabajo y de relaciones personales, traducidos en la gestión de la convivencia escolar, logrando así motivar a la comunidad educativa, creando instancias donde puedan ser partícipes activos, desarrollar sus habilidades y capacidades, lo que contribuirá al crecimiento y fortalecimiento de la escuela para una mejora continua.

El arduo trabajo que se debe realizar para enfrentar los cambios de la reforma y tiempos actuales, se ha convertido en un verdadero desafío para la nueva dirección escolar, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un determinado tipo de destreza social con un manejo político y conocimientos técnicos, que puedan alinear a toda la comunidad educativa en la consecución de objetivos y metas a pesar de las dificultades que surjan, y en definitiva que pueda anticiparse a ellas, manteniendo la escuela protegida de los conflictos entre sus integrantes, generando y construyendo un clima organizacional que lleve al éxito Institucional.

El liderazgo del Director debe mejorar la calidad educativa, y no al contrario, debe tener la capacidad de liderar procesos de planificación estratégica, ejecutar e implementar, monitorear, supervisar, evaluar las políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales, es por ello que una de las piezas claves del éxito es el liderazgo directivo, mejor aún si las y los docentes se sienten empoderados de la actividad educativa que llevan a cabo.

El liderazgo directivo, la motivación y el clima organizacional son tres variables significativas que colaboran al buen desarrollo de los procesos que ocurren al interior de un establecimiento educacional, la escuela Básica San Vicente de Talcahuano, que en su interior manifiesta dificultades, expresadas en mal clima organizacional, fundamentado en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos pedagógicos, desmotivación en el personal por la falta de incentivos y reconocimiento a sus méritos, trabajo en equipo poco productivo, no hay colaboración entre el trabajo de las y los docentes, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, bajos resultados de aprendizaje de los estudiantes, no se expresa la capacidad de escucha activa, la comunidad educativa manifiesta baja identificación con la institución solo se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, salidas pedagógicas, entre otras.

Es por este motivo que la actuación del nuevo líder pedagógico al frente de los establecimientos educacionales, debe tener un rol protagónico, sin embargo, se percibe una actitud pasiva sin interés en la gestión interna, evidenciando una falta de percepción en relación con su rol de líder.

Esta investigación se realiza centrándose en la estrecha relación que tiene el liderazgo del director y la gestión del clima organizacional, la motivación docente y el resultado de aprendizaje obtenido por los estudiantes, teniendo en cuenta que estas variables son ejes significativos dentro de un establecimiento educacional, ya que al relacionar estas variables, después de aplicar los diversos cuestionarios que las miden, tabular los resultados obtenidos y relacionarlos, se pudo

tener una imagen objetiva para potenciar las fortalezas y transformar las debilidades de la escuela mediante un plan de intervención y así buscar el logro de los resultados de aprendizaje que se espera obtengan los estudiantes durante el proceso permanente de enseñanza aprendizaje.

2. FUNDAMENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se justifica, ya que se centra en profundizar y generar conocimiento en un tema relevante en el presente de Chile, en que las reformas educativas han puesto de manifiesto que el rol del liderazgo es fundamental al interior de las escuelas y liceos del país, que la labor docente directiva influye directa e indirectamente en las distintas variables del desarrollo institucional interno de un establecimiento educativo. Por la importancia y debate a nivel nacional del tema, es que esta investigación pretende ser un nuevo aporte para el manejo de la gestión del clima organizacional, en lo que respecta a las dinámicas relacionales entre todos los actores de la comunidad educativa y su relación con los Resultados Académicos que obtienen los estudiantes.

Es trascendente generar conocimiento contextualizado al mundo global actual, acerca de los factores que afectan positiva y negativamente al clima organizacional y su relación con el tipo de liderazgo que ejercen los directores de establecimientos educacionales, por la relevancia que este aspecto pueda tener en la gestión del clima organizacional al interior para motivar a los docentes y propiciar la mejora ascendente de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En el caso particular de la Escuela San Vicente de Talcahuano se perciben problemas en la motivación de los docentes y estudiantes hacia rendimientos de aprendizaje más elevados, ya que durante estos últimos periodos de rendición de las pruebas SIMCE en todos los niveles, se han obtenido resultados con una distribución poligonal lo que deja en evidencia la falta de planificación estratégica, la carencia en la gestión de acciones concretas y efectivas para buscar la mejora continua.

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA Y EMPÍRICA DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo está relacionado con el establecimiento educacional de nombre Escuela Básica San Vicente ubicado en la comuna de Talcahuano, inserto en un sector poblacional desfavorecido socialmente, bajo nivel sociocultural con un entorno marcado por problemas como la cesantía, alcoholismo y drogadicción. La escuela cuenta con una planta de trece (13) docentes, dos docentes directivos y dos asistentes de la educación, que atiende un universo de 166 estudiantes con un promedio por curso de 16 estudiantes, perteneciente a los grupos socioeconómicos Bajo y Medio Bajo, donde entre el 60% y 80% de ellos se encuentra en condiciones de vulnerabilidad social.

En relación a los anterior y considerando que “el Clima Organizacional constituye el ambiente interno o la atmosfera laboral” según Chiavenato (1999), manifiesta que la actitud de las personas con respecto al clima en la escuela, depende de factores físicos, ambientales, personales, funcionales que hacen que el clima sea percibido como agradable o no.

Las características que evidencie un Establecimiento Educacional con respecto al Clima son consecuencia de una adecuada Gestión de la Convivencia al interior, con acciones concretas, implantadas, monitoreadas y evaluadas, aunque al estudiarlo se demuestre que no existe un consenso claro sobre su conceptualización, sin embargo los efectos que producen impactan sobre los individuos según su propia percepción.

Los Establecimientos Educativos se componen por personas que se comportan de manera diversa y estas acciones afectan al ambiente o clima. Un Liderazgo efectivo sería, aquel que considera todas las características de las situaciones que se viven, que logra persuadir y convencer a sus colaboradores para alcanzar metas y objetivos en común generando el compromiso de todos, a través de la motivación extrínseca mediante incentivos, indagando también en las motivaciones intrínsecas de los componentes del grupo. A diferencia de los que centran su interés en el solo cumplimiento de objetivos, a través de la supervisión y control, descuidando aspectos relacionados con el bienestar de toda la Comunidad Educativa y donde varios autores coinciden en que la motivación o desmotivación incide en la calidad del desempeño laboral, resultados favorables de los indicadores de eficiencia interna y también en la

calidad de vida; en tanto que la no intervención del Director (no Liderazgo), se presenta como una evasión de las responsabilidades.

Los aspectos señalados como los estilos de Liderazgo, pueden ser un factor de impacto en las personas al interior de un Establecimiento Educativo. En otras palabras, se debe al estilo de Liderazgo que adopte y ejerza el Director, para que se presente un comportamiento apropiado o inapropiado de los integrantes de la Comunidad Educativa. Con esto se constata una relación entre el estilo de Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional imperante al interior de la escuela.

Como bien manifiesta Likert (1969, citado en Morales; 2009, p.16), que “cualquier reacción de la persona está determinado por la percepción, la misma que depende de múltiples agentes que convergen, como la motivación, la participación, el trabajo en equipo, la pertenencia, la autoestima entre otras”.

El problema central consiste en que el clima organizacional dentro del colegio San Vicente se percibe frágil, en algunas oportunidades los profesores y profesoras se muestran agradados y motivados con su labor y en otras ocasiones desmotivados y sin deseos de trabajar, ya que cuando existen cambios constantes en el estilo de Liderazgo, se siente mayor exigencia y menos estímulos e incentivos, situación que ocasiona preocupación, desconcierto, incertidumbre, inseguridad y malestar entre los docentes, lo que afecta y tiene consecuencias negativas en toda la Comunidad Educativa.

Las investigaciones consideran que el impacto que causa el estilo de Liderazgo del docente directivo en el clima organizacional de la Institución Educativa, el efecto sobre la motivación de las y los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes, es relevante, ya que se trata del ambiente en el que ocurren todas las interacciones y se relaciona la Comunidad Escolar. Si no existe un clima adecuado de honestidad y cordialidad en la Institución, con un Liderazgo efectivo, no se pueden concretar los objetivos y metas que se pretenden, que esta sea una Educación de Calidad con resultados de aprendizaje adecuado, estudiantes integrales, con sentido

de pertenencia y empoderamiento, logrando de esta manera la efectividad institucional y excelencia pedagógica.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Objeto de estudio.

Relación existente entre el estilo de liderazgo directivo escolar, el clima organizacional, la motivación docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes de la escuela Básica San Vicente de Talcahuano.

Principales interrogantes de investigación.

- ✓ ¿Cuál (es) es (son) las características del clima organizacional de la escuela?
- ✓ ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la gestión directiva de la escuela?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de motivación tanto de estudiantes como profesores y profesoras de la escuela?
- ✓ ¿Cuál es la relación existente entre el tipo de liderazgo con el clima organizacional?
- ✓ ¿Cuál es la relación del clima organizacional en los resultados de aprendizaje de los estudiantes?
- ✓ ¿Cuál factor del clima organizacional del establecimiento educacional se vincula con la motivación en las y los docentes?

3. MARCO REFERENCIAL

Definición conceptual de las Variables.

La investigación, para realizar las definiciones conceptuales, se basará en autores y en citas textuales para dar claridad al lector, donde a medida que avanza en la lectura se pueda generar discusión y reflexión acerca de las variables que son tema de estudio y definir el grado de relevancia que tienen para generar gestión de calidad al interior de las instituciones educativas de Chile.

Clima organizacional. Se entenderá como el conjunto de características psicosociales de los integrantes de la comunidad educativa, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la escuela que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un estilo propio condicionado a los distintos productos o resultados educativos (Rodríguez, 2004).

Estilos de Liderazgo. Para la presente investigación se adoptará la idea de Ruiz (1995) como el arte que permite que las profesoras y profesores de la escuela realicen una determinada actividad académica o profesional en forma absolutamente voluntaria. Por otro lado, se puede señalar que el liderazgo permite lograr una participación activa y colaborativa entre los distintos actores educativos (López, 2010).

Resultados de aprendizaje. En este estudio se comprenderá como resultado de aprendizaje, siguiendo a Jiménez (2000), que este es el nivel de conocimientos (cognitivos, procedimentales y actitudinales), que demuestran los estudiantes en una materia o asignatura, respecto del currículo, atendiendo al curso en que se encuentra adscrito y su propio nivel etario (citado en Navarro, 2003)

Motivación docente. Se entenderá como motivación el grado de satisfacción y agrado por la actividad que desarrolla un profesor o profesora durante el ejercicio profesional en la escuela. Esta satisfacción, según Robbins (1998), es influida por una disposición mental que implica desafíos, por una remuneración por el desempeño profesional, ambiente laboral positivo, instalaciones con buen equipamiento para facilitar el desempeño y por la claridad y justicia de las políticas de promoción y ascenso en la carrera docente.

4. OBJETIVOS.

Objetivos Generales.

Relacionar el estilo de liderazgo del Director con el Clima Organizacional de la Escuela, las motivacionales de los profesores y profesoras y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Objetivos Específicos.

Describir los resultados de aprendizaje de los estudiantes de la Escuela.

Caracterizar los niveles motivacionales de los profesores y profesoras de la Escuela.

Caracterizar el Clima Organizacional de la Escuela.

Determinar el estilo de Liderazgo que tiene el Director y su relación con el Clima Organizacional.

5. DISCUSIÓN.

Mediante la caracterización de las variables indagadas, su análisis y posterior relación entre ellas se observa que no influyen y que tampoco repercuten en las dinámicas relacionales de los individuos incluidos en el grupo de estudio. Se observa que estas variables afectan indirectamente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, ya que la falta de motivación en los docentes, la percepción negativa del liderazgo directivo, donde existen conflictos que son el resultado de las deficientes relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, reflejado en un clima organizacional adverso con objetivos individuales no propenso al trabajo colaborativo en busca de objetivos y metas institucionales, conlleva a no tener una comunidad alineada, participativa, propositiva con tendencia hacia la mejora continua y que pretenda la calidad educativa en todos sus aspectos formativas de integralidad de los estudiantes.

Con el solo hecho de tener un Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.), no asegura el éxito de la institución, ya que al no hacerlo público ni participativo, donde todos los miembros de la comunidad expresen sus intenciones, se torna lejano y no se apropian de él, provocando

incertidumbre, falta de comunicación, alejamiento, conflictos y desinterés por lo que ocurre al interior del establecimiento educacional dejando toda la responsabilidad en los y las docentes, que en muchas ocasiones no se sienten apoyados, ni menos motivados a realizar un trabajo de calidad, realizando las tareas de manera individual de acuerdo a sus propios objetivos y esfuerzos por lograr resultados de aprendizaje.

Lo percibido en los cuestionarios por los docentes y trabajadores del establecimiento es que la información que maneja el Docente Directivo, no se utiliza para definir políticas de mejora continua, ni menos formular acciones que se ejecuten, implementen y desarrollen para fines académicos. Menos se siguen, monitorean y evalúan las acciones que se llevan a cabo, siendo estas reactivas y de contingencia para resolver problemas emergentes que se producen en lo cotidiano. Como ejemplo está la prueba estandarizada y externa SIMCE realizada el año 2013 por los estudiantes de sexto año al que también se aplicó un cuestionario de clima de clase por la investigación y se utilizaron sus resultados de aprendizaje para la investigación y relacionar las variables del estudio. Queda de manifiesto que esos resultados obtenidos por los estudiantes no se han analizado colaborativamente por la comunidad educativa ni menos utilizados como diagnóstico para reafirmar el proyecto educativo, realizar transformaciones, implementar acciones de mejora, retroalimentar las prácticas pedagógicas, analizar las variables por las cuales se obtienen estos resultados, gestionar positivamente los recursos humanos y económicos que se pueden obtener mediante el convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa que realiza el sostenedor con el que se inyectan recursos económico por la subvención escolar preferencial, donde el establecimiento debe generar un Plan de Mejora o Plan Estratégico.

Debido a que no existe relación entre las variables de la investigación, no se reafirman hipótesis expuestas en otras investigaciones nacionales e internacionales presentadas en el marco teórico, que muestran una gran población de estudio lo que se contrapone a esta investigación por lo reducido de su población. Donde las investigaciones nacionales e internacionales presentan al liderazgo directivo como la segunda variable más importante que incide indirectamente en los procesos de gestión de resultados de aprendizaje, al contrario de lo que sucede en la presente investigación, porque para motivar a los docentes de la escuela San Vicente de Talcahuano a realizar un proceso de enseñanza e interacción de calidad y eficiente en el aula con los

estudiantes buscando el éxito en sus resultados de aprendizaje, resulta relevante y fundamental la gestión del Clima Organizacional, es decir, las interacciones personales que ocurren de forma individual y colectiva al interior de la comunidad educativa.

6. METODOLOGIA.

Tipo y diseño de Investigación.

El tipo y diseño de la investigación científica que se aplica para el estudio de variables en la escuela básica San Vicente de la ciudad Talcahuano, región del Bío – Bío, es el de estudio de caso, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional / causal tal como lo define Hernández et. al. (2010), por cuanto analiza los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados al Docente Directivo, Docentes, Estudiantes y Asistentes de la educación, la información recopilada desde los leccionarios de clase y datos del SIMCE de Sexto Año Básico del año 2013, donde se busca encontrar y comparar estructuras subyacentes en los datos obtenidos.

Población objetivo.

La población de interés para el objetivo de estudio es finita, siendo la muestra la totalidad de los Docentes con contrato de planta o a plazo fijo y asistentes de la educación con un número total de diecisiete profesionales, que desempeñen sus funciones y cuenten con contrato vigente en el Establecimiento Educacional hasta el mes de febrero del año 2015 e igual número de estudiantes de Octavo Año Básico matriculados que estudian actualmente en la escuela básica San Vicente de la comuna de Talcahuano sumando el total de la muestra 34 individuos.

7. RESULTADOS.

A continuación se presentan una serie de sugerencias y recomendaciones, como consecuencia de la investigación y con el propósito de que la información recabada, caracterizada y analizada, sirva y cumpla con el propósito de ayuda e insumo para el mejoramiento de la gestión directiva y del manejo positivo de variables intervinientes en la organización del establecimiento educacional, en busca de la calidad educativa y buenos resultados de aprendizaje.

Debido al trabajo de indagación realizado por la investigación en lo que respecta a las variables intervinientes en la calidad de enseñanza y resultados de aprendizaje que reciben los estudiantes al interior del establecimiento educativo y así poder detectar los nudos críticos que afectan el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, ya que con esta información y recursos se puede generar un plan de intervención, donde el establecimiento puede relacionar y vincular además los indicadores de eficiencia interna para que apunten directamente a solucionar los problemas de manera que se transforme e impacte positivamente al establecimiento mediante la elaboración de objetivos estratégicos y metas, en que se incluya la participación de toda la comunidad educativa para que esta también se haga responsable y apropie de lo que sucede al interior establecimiento siendo un apoyo constante de consulta y acción que propenda al mejoramiento continuo, donde la comunicación sea un factor que genere identidad en la comunidad haciéndose esta parte activa de los procesos de gestión institucional y pedagógica.

Esto se puede concretar mediante canales y vías de comunicación expedita, constante y amigable para el receptor, también se les pueden aplicar encuestas de satisfacción, grupos focales y cuestionarios de opinión donde ellos expresen sus necesidades y requerimientos, logrando tener información relevante del contexto en el cual se está provocando, desarrollando y generando aprendizajes en los estudiantes haciéndolos más significativos.

Con un Líder que tenga los conocimientos técnicos y un manejo político de la situaciones que ocurren en el establecimiento educacional y con una comunidad empoderada (autónoma) de los procesos se pueden lograr resultados exitosos, ya que el monitoreo contante, seguimiento y evaluación de las acciones mediante una retroalimentación efectiva, asegurara la mejora continua en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Lograr que los resultados obtenidos en los cuestionarios sirvan y ofrezcan retroalimentación fidedigna y real siendo de reflexión y análisis para que sea una oportunidad de mejora y así en conjunto transformar las prácticas al interior del establecimiento educativo logrando los resultados de calidad esperados por toda la comunidad educativa.

El establecimiento debe priorizar la interacción del o la docente con los y las estudiantes al interior del aula y del establecimiento generando momentos donde se relacionen afectivamente, brindando el apoyo necesario y educación integral que se requiere para fomentar aprendizajes significativos, poniéndose énfasis en la formación de valores sociales que creen y provoquen cohesión en la comunidad educativa en busca de objetivos comunes. El generar instancias de autocuidado, recreativas y de incentivos valorando al otro, donde todos se sientan importantes y escuchados mediante muestras de respeto y valoración a la diversidad buscando el aprendizaje mutuo, generando una institución del aprendizaje.

Muchas veces los establecimientos se cuestionan sus resultados con el análisis de la información interna que realizan y creen que las soluciones deben llegar mediadas desde el exterior, de profesionales externos, asistencia técnica educativa, instituciones o departamentos gubernamentales (MINEDUC, Agencia de Calidad, etc.) cuando la solución a los problemas la deben buscar desde dentro hacia afuera, mediante herramientas y capacidades que tengan adquiridas y desarrolladas los profesionales que se desempeñan en el propio establecimiento, con un Líder empoderado de sus labores, conociendo el contexto en el cual están inmersos y se desenvuelven día a día, la información y mediación externa es de gran ayuda pero es solo para orientar las estrategias escogidas participativamente y trabajadas de forma colaborativa para mejorar los procesos internos en los establecimientos, el replicar planes de mejora sin un diagnóstico y autoevaluación institucional acabada con datos interpretados y correlacionados de manera correcta, es encontrar más problemas y no dar solución concreta en la búsqueda de la mejora continua y el cambio.

8. CONCLUSIONES.

Según los cuestionarios aplicados a los docentes y asistentes de la educación, el clima organizacional es adverso y es el que mejor explica la motivación de los y las docentes, ya que no se orienta ni motiva hacia metas y objetivos desafiantes, donde no se resuelven los conflictos en el nivel adecuado dejando que cada miembro de la institución solucione individualmente los problemas, conflictos, diferencias de opinión, divergencias, comunicación deficiente; donde existe demasiada comunicación lateral y horizontal que tiende a lo informal, que provoca ruidos

al interior de la comunidad educativa. Donde no se tiende al trabajo colaborativo entre los y las docentes y asistentes de la educación, provocando trabajo aislado e individualismo en las metas propuestas. Los y las docentes y asistentes de la educación perciben un estilo de liderazgo del Sostenedor autoritario, por lo que no sienten el apoyo logístico ni colaboración para realizar acciones de mejora al interior de la escuela, donde no se sienten, consultados, considerados y no participan en la toma de decisiones políticas.

La percepción de los y las docentes con respecto al estilo de liderazgo que predomina en la gestión directiva de la escuela, siendo este, el liderazgo político comunitario y administrativo; caracterizado por ser enmarcado en las normas legales dependientes del MINEDUC y del sostenedor, donde la toma de decisiones se rige exclusivamente de políticas públicas emanadas de la institucionalidad, burocratizando los procesos al interior del establecimiento, donde no se considera la opinión de la comunidad educativa en los objetivos y metas estratégicas de la escuela y realiza las tareas de manera individual. Llama la atención que el liderazgo pedagógico esté en último lugar de las competencias del director, dado que actualmente las políticas públicas educativas tienden hacia la búsqueda de directores con un liderazgo pedagógico que atienda las necesidades y requerimientos en materia de los resultados de aprendizaje donde el apoyo se enfoca en el proceso de enseñanza aprendizaje prevaleciendo la interacción entre el docente y el estudiante.

Existe baja motivación de los y las estudiantes percibido en los cuestionarios aplicados contrastando con la alta motivación que muestran los y las docentes. Los estudiantes perciben falta de interés por parte de los docentes y que no los consideran en las decisiones pedagógicas, siendo agobiados con tareas y trabajos. Los y las docentes consideran en este sentido que le dan el tiempo necesario a los y las estudiantes para realizar sus deberes escolares y que son estos los que no se motivan por realizarlos. Otro factor importante de considerar es que la consideración que tienen los y las estudiantes por los profesores no tiene relación por los resultados de aprendizaje obtenidos, lo que no genera dispersión de los datos.

De acuerdo a la hipótesis planteada no existe relación ni tendencia que permita realizar relaciones significativas entre el estilo de liderazgo del Director de la Escuela con el clima organizacional,

la motivación de los profesores y profesoras y los resultados de aprendizaje obtenidos por los estudiantes rechazándose esta, por no hallarse relación significativa entre las variables analizadas donde las variables activas (liderazgo, clima organizacional y motivación de los y las docentes) no se potencian entre sí para afectar la variable pasiva que en este estudio corresponde a los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Para finalizar recalcar que es trascendental realizar estudios en donde se apliquen instrumentos que puedan brindar información objetiva y comparable. También es importante que se realicen estudios en poblaciones con mayor número de sujetos para detectar y obtener más datos que relacionar.

9. BIBLIOGRAFÍA.

- Aguirre, M., Castro, M., & Adasme, A. (2009). Factores que Inciden en el Rendimiento Escolar en Chile. *www.ceoc.cl*, 15.
- Ancona, M. d., Gil, C. V., Magaña, D., & Muñoz, C. (2010). Motivaciones laborales de los empleados administrativos. Caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. . *Económico Administrativas 16 (44)*, 7 - 16.
- Ávalos, B., & Sotomayor, C. (2012). Cómo ven su identidad los docentes chilenos. *Revista Perspectiva Educacional, Vol 51, N° 1.*, 77-95.
- BCN. (2011). *Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización*. Obtenido de Ley 20529: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>
- Blejmar, B. (2006). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Noveduc.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 7(1), 1-4.
- Briceño, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar, desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 304 - 322.

- Bustamante, M., Hernández, J., & Yañez, L. (2000). *Análisis del clima ornaizacional en el Hospital de Talca*. Talca: Utal.
- Cajo, L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima Organizacional en las Instituciones Educativas*. Recuperado el 18 de 06 de 2015, de www.cybertesis.unmsm.edu.pe:
www.cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/cervera_cl.pdf
- Campos, L. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla - Región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Educación. Lima: Programa de Maestría para Docentes de la Región del Callao.
- Celis, M. (2010). Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el Sistema Escolar. Resultados de una experiencia preliminar con el modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. . *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 287 - 301.
- Centeno, M. (2008). *Tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología*. Recuperado el 20 de 06 de 2015, de Cuestionario sobre Clima Organizacional de clase para alumnos de Sexto Grado de Primaria: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7lhm4ugcXzMJ:tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/626/CENTENO_GARC%25C3%258DA_MARIELA_CUESTIONARIO%2520SOBRE%2520CLIMA%2520MOTIVACIONAL.pdf%3Fsequence%3D1+%&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=cl
- CEPPE. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Rinace V. 7. N° 3*, 21.
- CPEIP. (2004). *Marco para la Buena Enseñanza*. Recuperado el 2015, de Ministerio de Educación: http://www.cpeip.cl/index2.php?id_portal=41&id_seccion=3119&id_contenido=12388
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15–24.
- Fernández, A. (2013). *Redefinición de Procsos y Estructura Organizacional a través de la Gestión del cambio en una Institución Educativa*. Recuperado el 21 de 06 de 2015, de Tesis Doctorales: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aEGE4RIqzhUJ:fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2387/redefinicion-de-procesos-y-estructura-organizacional-traves-de-la-gestion-del-cambio-en-una-institucion-educativa/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl>

- García, J. M. (2010). El cambio organizacional: sus programas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos. *Contribuciones a la Economía*.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 35.
- Grinbera, J. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder*. México: Centro Chihuahuense de estudios de posgrado.
- Gvirtz, S., & Podestá, M. (2004). *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza*. Buenos Aires: Granica.
- Gvirtz, S., Grinberg, S., & Abregú, V. (2009). *La Educación ayer, hoy y mañana. El ABC de la pedagogía*. Buenos Aires: Aique Educación.
- Hopkins, D. (2008). *Hacia una Buena escuela, experiencias y lecciones*. Santiago: Serie Liderazgo Educativo. Fundación Chile y Fundación CAP.
- Horn, A. (2014). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje . *REICE. Vol. 12, n° 4*, 12 -19.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad Vol. 9 No. 2*, 82 -104.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, 82-104.
- Kotter, J. (1988). *El factor de liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. www.fundacionchile.cl.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9) , 705-717.
- López, P. (Diciembre de 2010). *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.scielo.br>: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022010000300009#?
- López, P., & Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios Pedagógicos v.40. n.1*.

- Lupano, M. L., & Castro, A. (2005). Estudios sobre liderazgo. Teoría y Evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, cultura y sociedad*, 107 - 122.
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage.
- Marta, L. -J., & Gloria, G. (Junio de 2013). Elegir enseñar: propuesta del modelo antropológico de la motivación. (F. D. NAVARRA, Ed.) *Estudios sobre Educación, XXIV*, 125 - 147.
- MINEDUC - SIMCE. (20 de 05 de 2015). *Ficha SIMCE 2013*. Obtenido de www.simce.cl/ficha/MINEDUC.
- MINEDUC. (2009). *Marco para la Buena Dirección*. Santiago: CPEIP. Ministerio de Educación.
- MINEDUC. (2013). *Ficha SIMCE*. Obtenido de <http://www.simce.cl/ficha/?rbd=12023>
- MINEDUC. (2014). *¿Cómo se estudia la efectividad escolar e instruccional?*
- Montes, H. (2010). *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. Chihuahua: Centro Chihuahuense de estudios de posgrado.
- Montilla, S. (2008). *Estilos de liderazgo prevaleciente en los supervisores Polisaco S. A. según el enfoque de Hersey Blanchard*. Barquisimeto: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las Instituciones de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. Tesis Magíster, San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Perú.
- Navarro, R. (5 de Mayo de 2003). <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Edel.pdf>. (E. y. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Ed.) Obtenido de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Edel.pdf>:
<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Edel.pdf>
- NcNae, R. (2014). Liderazgo estudiantil en las escuelas secundarias: La influencia del contexto escolar en las percepciones de liderazgo de las mujeres jóvenes. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 12.4*, 225 -242.
- Pérez de Maldonado, I. (2000). Modelo de acción pedagógica para capacitar gerentes en las empresas. *Revista Interamericana de psicología Ocupacional, 19 (2)*, 67-79.
- Pérez, D., & Sagredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385 - 394.

- Pérez, R., & Rojas, F. (2001). *Perfil de Motivación para el Trabajo de Docentes*. Informe de Investigaciones Educativas, Vol. 15, No. 1 y 2.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo. Volumen I: Política y Práctica*. Estocolmo: OCDE.
- Reeves, M. (2010). *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*. Santiago: Universidad de Chile.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional 8va Edición*. México: Prentice Hall.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE Vol. 12, N°4, 22*.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, N. (2004). El Clima Escolar. *Revista Digital Investigación y Educación.*, 3 (Revista número 7), 1.
- Romagnoli, C., & Gallardo, G. (2007). *Alianza Efectiva Familia Escuela: Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile (UC Valoras).
- Salgado, F. (2008). *La Gestión del Clima Organizacional por parte de los Equipos Directivos de los Centros Educativos su Incidencia en las Dinámicas Sociales e Institucionales*. Temuco.
- Sánchez-Oliva, D. (2014). *Motivación y burnout en profesores de educación física: incidencia de la frustración de las necesidades psicológicas básicas*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Sobet, L. (2013). *Motivación, Percepciones y Expectativas respecto al ejercicio docente en condiciones adversas*. Universidad de Murcia, Didáctica y Organización Escolar, Murcia.
- Tapia, A. (1992). *Expectativas y actitudes motivacionales del profesorado. El cuestionario AMOP-A (Para profesores con alumnos de 10 a 14 años)*.
- Triviños, A. (2013). *Prácticas de liderazgo distribuidos en el contexto escolar*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Valenzuela, A. (1989). Clima Organizacional: nuevos enfoques. *Revista de Educación N° 175*.

Weinstein, J., Muñoz, G., & Hernández, M. H. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe; Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. (OREALC/UNESCO Santiago): Imbunche Ediciones Ltda.

Wikilibros. (2010). *Dirección de proyectos*. Recuperado el 14 de 06 de 2015, de Liderazgo: http://es.wikibooks.org/wiki/Direcci%C3%B3n_de_Proyectos/Liderazgo

Yarce, J. (2009). *¿Qué es el liderazgo?* Colombia: Instituto Latinoamericano de Liderazgo.

Nota: Mínimo 8 carillas, máximo 12. Citas: APA.