

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
PLANES COMPLEMENTARIOS



**TRABAJO DE GRADO**

LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019

**PARA OPTAR AL GRADO DE**  
LICENCIADO(A) EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

**PRESENTADO POR**  
CELIO ORLANDO HERNÁNDEZ  
CLAUDIA LORENA MAGAÑA DE RODRÍGUEZ  
MARTHA ISAMAR NIETO POCASANGRE  
JOSÉ GUILLERMO RODRÍGUEZ RAMOS  
ALAIN SIGÜENZA PADILLA

**DOCENTE ASESOR**  
LICENCIADO DARLIN ARMANDO PADILLA SALAZAR

FEBRERO, 2020  
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**RECTOR**

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL  
**SECRETARIO GENERAL**

LICDO. LUÍS ANTONIO MEJÍA LIPE  
**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN  
**FISCAL GENERAL**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS  
**DECANO**

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA  
**VICEDECANA**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA  
**SECRETARIO**

M.Ed. RANCIS OSVALDO MEJÍA LOARCA  
**COORDINADOR DE PLANES COMPLEMENTARIOS**

## DEDICATORIA

### **A Dios**

Por su infinita bondad y misericordia durante este proceso de formación académica y habernos dado salud para lograr los objetivos propuestos.

### **A nuestra familia**

Por su amor incondicional, acompañamiento constante, motivación, paciencia, y apoyo moral y espiritual a lo largo de este proceso investigativo.

### **A nuestro docente Asesor**

Licdo. Darlin Armando Padilla Salazar, nuestro docente director por el gran apoyo, paciencia, comprensión y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Un agradecimiento especial al ex Coordinador de procesos de grado (Sección Unidad de Planes Especiales) Licdo. Luis Alfredo Colocho Borja, quien fue nuestro coordinador en el trayecto que transcurrió hasta la culminación de la tesis.

A todos los licenciados que con su apoyo y tiempo compartido lograron guiarnos por el camino correcto, quienes transmitieron sus saberes y que con mucho empeño han forjado profesionales útiles a la sociedad.

### **A nuestros amigos**

Que nos motivaron y apoyaron en nuestra formación profesional por compartir buenos y malos momentos y se les agradece a todas aquellas personas que nos brindaron su ayuda, y a las instituciones que de manera desinteresada hicieron posible alcanzar el éxito en la elaboración de este trabajo.

¡Gracias a todos!

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	16
1.1.Planteamiento del problema .....	17
1.2.Justificación .....	19
1.3.Objetivos.....	21
1.3.1.Objetivo general .....	21
1.3.2.Objetivos específicos.....	21
1.4.Preguntas de investigación .....	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Antecedentes de la investigación o revisión de literatura.....	24
2.1.1. Estudios encontrados a nivel nacional.....	24
2.2. Perspectivas teóricas de la investigación.....	26
2.2.1. Liderazgo .....	26
2.2.2. Perfil de liderazgo.....	27
2.2.3. Tipos de liderazgo .....	28
2.2.4. Dimensiones del liderazgo.....	32
2.5. Importancia del liderazgo en la administración educativa .....	33
2.5.1. Relevancia de la práctica del liderazgo por parte de los administradores escolares .....	34
2.6. Aspectos que influyen en la concreción del Liderazgo por parte de los Administradores Escolares.....	34
2.6.1. La Comunicación.....	34
2.6.2. Relaciones Humanas.....	35
2.6.3. Toma de Decisiones.....	37
2.6.4. Trabajo en Equipo .....	37
2.6.5. Resolución de conflictos.....	38
2.7. Administración Educativa .....	38
2.7. 1. Eficiencia y eficacia de la administración educativa.....	39
2.8. Principios Administrativos .....	40
2.9. Administración .....	41

2.9.1. Proceso Administrativo .....	42
2.10. Funciones y actividades del director líder que inciden en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información .....	46
2.10.1 Administración de recursos humanos.....	46
2.10.2 Administración de recursos materiales.....	48
2.10.3 Administración de recursos financieros .....	49
2.10.4 Administración de recursos de información y comunicación .....	51
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1.Método y tipo de investigación .....	53
3.2.Enfoque de investigación.....	54
3.3.Universo y muestra.....	54
3.4.Técnicas e instrumentos de investigación .....	56
3.5.Procedimientos para la ejecución del estudio.....	57
3.6. Plan de análisis de datos .....	58
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	73
4.1 Resultados de entrevista dirigida a directores de los centros educativos: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.....	76
4.1.1 Análisis e interpretación de las entrevistas aplicadas a los directores de los centros educativos .....	80
4.1.2 Resultados de cuestionario dirigido a directores/as, maestros/as, alumnos/as, padres y madres de familia (miembros del CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.....	83
4.1.2.1 Análisis de los tipos de liderazgo que ejercen los directores en la administración de los centros escolares de estudio.....	83
CAPÍTULO V CONCLUSIONES .....	140
5.1 CONCLUSIONES.....	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	144
ANEXOS .....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y muestra estratificada destinada para la recolección de datos.....	55
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables de estudio.....	59
Tabla 3: Proceso de codificación para análisis e interpretación de preguntas a directores...	74
Tabla 4: Preguntas y respuestas de entrevista aplicada a los directores de los centros educativos en estudio.....	76
Tabla 5: Frecuencia de respuestas ítem uno.....	83
Tabla 6: Frecuencia de respuestas ítem dos.....	85
Tabla 7: Frecuencia de respuestas ítem tres.....	86
Tabla 8: Frecuencia de respuestas ítem cuatro.....	87
Tabla 9: Frecuencia de respuestas ítem cinco.....	88
Tabla 10: Frecuencia de respuestas ítem seis.....	89
Tabla 11: Frecuencia de respuestas ítem siete.....	91
Tabla 12: Frecuencia de respuestas ítem ocho.....	92
Tabla 13: Frecuencia de respuestas ítem nueve.....	93
Tabla 14: Frecuencia de respuestas ítem diez.....	94
Tabla 15: Frecuencia de respuestas ítem once.....	95
Tabla 16: Frecuencia de respuestas ítem doce.....	97
Tabla 17: Frecuencia de respuestas ítem trece.....	98
Tabla 18: Frecuencia de respuesta ítem catorce.....	99
Tabla 19: Frecuencia de respuestas ítem quince.....	100
Tabla 20: Frecuencia de respuestas ítem dieciséis.....	102
Tabla 21: Frecuencia de respuestas ítem diecisiete.....	103
Tabla 22: Frecuencia de respuestas dieciocho.....	104
Tabla 23: Frecuencia de respuestas ítem diecinueve.....	105

Tabla 24: Frecuencia de respuestas ítem veinte.....	106
Tabla 25: Frecuencia de respuestas ítem veintiuno.....	108
Tabla 26: Frecuencia de respuestas ítem veintidós.....	109
Tabla 27: Frecuencia de respuestas ítem veintitrés.....	110
Tabla 28: Frecuencia de respuestas ítem veinticuatro.....	111
Tabla 29: Frecuencia de respuestas ítem veinticinco.....	112
Tabla 30: Frecuencia de respuestas ítem treinta y seis.....	113
Tabla 31: Frecuencia de respuestas ítem veintisiete.....	114
Tabla 32: Frecuencia de respuestas ítem veintiocho.....	115
Tabla 33: Frecuencia de respuestas ítem veintinueve.....	117
Tabla 34: Frecuencia de respuestas ítem treinta.....	118
Tabla 35: Frecuencia de respuestas ítem treinta y uno.....	119
Tabla 36: Frecuencia de respuestas ítem treinta y dos.....	120
Tabla 37: Frecuencia de respuestas ítem treinta y tres.....	121
Tabla 38: Frecuencia de respuestas ítem treinta y cuatro.....	122
Tabla 39: Frecuencia de respuestas ítem treinta y cinco.....	123
Tabla 40: Frecuencia de respuestas ítem treinta y seis.....	124
Tabla 41: Frecuencia de respuestas ítem treinta y siete.....	125
Tabla 42: Frecuencia de respuestas ítem treinta y ocho.....	126
Tabla 43: Frecuencia de respuestas ítem treinta y nueve.....	127
Tabla 44: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta.....	128
Tabla 45: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y uno.....	129
Tabla 46: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y dos.....	131
Tabla 47: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y tres.....	132
Tabla 48: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y cuatro.....	133

Tabla 49: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y cinco.....	134
Tabla 50: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y seis.....	135
Tabla 51: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y siete.....	136
Tabla 52: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y ocho.....	137
Tabla 53: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y nueve.....	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos o estilos de liderazgo. Fuente de elaboración propia a partir de la lectura de Mesías (2013), Hernández (2014) y Munguía & Jiménez (2015). .....	29
Figura 2. Proceso administrativo. Tomado de Hernández & Hernández (2014, p.18.....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Toma de decisiones exclusivas al director.....	84
Gráfico 2. Forma unidireccional el proceso educativo.....	85
Gráfico 3: Director delega funciones sin ser partícipe de ellas .....	86
Gráfico 4: Director escolar alienta a la participación de la comunidad educativa.....	87
Gráfico 5: Ambiente de confianza y respeto .....	88
Gráfico 6: Promoción de responsabilidades entre los miembros de la comunidad educativa por parte del director.....	90
Gráfico 7: Director inspira al trabajo en equipo .....	91
Gráfico 8: Director promueve materiales solo si se le solicita .....	92
Gráfico 9: Director participa en conversaciones del trabajo escolar.....	93
Gráfico 10: Director consensa la toma de decisiones.....	94
Gráfico 11: Las buenas relaciones fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes .....	96
Gráfico 12: El director posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo .....	97
Gráfico 13: Buen trato por parte del director.....	98
Gráfico 14: Trabajo en conjunto en la toma de decisiones escolares.....	100
Gráfico 15: Acuerdos se transmiten a padres y madres de familia.....	101
Gráfico 16: Director con cualidades de liderazgo como líder administrativo .....	102
Gráfico 17: Integración en la planificación de actividades extracurriculares.....	103
Gráfico 18: Incentiva a los docentes destacados en su desempeño escolar .....	104
Gráfico 19: Motivación hacia padres de familia y alumnos a la formulación de proyectos académicos .....	106
Gráfico 20: Motivación hacia los alumnos a insertarse en los diversos programas y proyectos escolares .....	107

Gráfico 21: Director demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares.....	108
Gráfico 22: Respeta a la dignidad de los miembros de la comunidad educativa sin concebir estatus social, religión y cultura .....	109
Gráfico 23: Fomenta el director la iniciativa en los docentes en la administración de los recursos pedagógicos .....	111
Gráfico 24: Ejecución y planificación de proyectos escolares.....	112
Gráfico 25: Realización de actividades para mejorar el centro educativo.....	113
Gráfico 26: Se integran diversos elementos en la elaboración del cronograma escolar.....	114
Gráfico 27: Se facilitan lineamientos para mejorar la administración escolar.....	115
Gráfico 28: Flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas .....	116
Gráfico 29: Se encuentra debidamente organizada la institución educativa.....	117
Gráfico 30: Promueve el director el trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular .....	118
Gráfico 31: Convoca el director escolar a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINEDUCYT .....	119
Gráfico 32: Organiza el director el presupuesto y recursos escolares .....	120
Gráfico 33: Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades .....	121
Gráfico 34: existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales.....	122
Gráfico 35: Se evalúa la gestión administrativa.....	123
Gráfico 36: Utiliza medios para girar orientaciones a los docentes.....	124
Gráfico 37: Se ejecutan medidas por incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes.....	125

Gráfico 38: Reacción positiva por parte de los docentes a partir de las orientaciones institucionales que se les brindan .....	126
Gráfico 39: Ejecución de procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente administración .....	127
Gráfico 40: Control efectivo de los recursos financieros en la institución educativa.....	128
Gráfico 41: Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos .....	130
Gráfico 42: Manejo de estrategias por parte del director para mantener el control de los procesos administrativos y pedagógicos.....	131
Gráfico 43: Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico .....	132
Gráfico 44: El control de los procesos administrativos beneficia a las instituciones educativas.....	133
Gráfico 45: Existen encargados de controlar y actualizar la documentación del docente y personal administrativo.....	134
Gráfico 46: Se realizan planes de control institucional.....	135
Gráfico 47: El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución.....	136
Gráfico 48: Seguimiento de los procesos pedagógicos.....	137
Gráfico 49: Asiste el personal docente y administrativo a las capacitaciones en que son convocados.....	138

## INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Liderazgo del director y su incidencia en la Administración Escolar del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019” está orientada, en primera instancia, al estudio de la identificación del tipo de liderazgo que ejerce el director en la administración educativa, en segundo lugar, en determinar el perfil del liderazgo del director que percibe la comunidad educativa referente al clima institucional y organizacional de los centros escolares, y finalmente, en describir las funciones y actividades del director líder implicadas en la administración de las instituciones educativas.

Dicho trabajo está dividido en tres capítulos. El capítulo I está integrado por la descripción de la problemática de estudio, la justificación de la investigación; en la cual se plantea el por qué es necesario realizarla, los objetivos y preguntas de investigación; en las cuales se expresa lo que se quiere lograr con la investigación a realizar. Por otro lado, el capítulo II aborda el marco teórico, con una descripción de los antecedentes del problema. Finalmente, el capítulo III está referido al marco metodológico, en donde se expone el método que orienta la investigación, así como el proceso de obtención de la muestra, técnicas e instrumentos aplicados para el proceso de recolección, procesamiento y análisis de los datos.

Por un lado, en el capítulo I se expone la problemática de investigación, en la cual, a través de tres preguntas y tres objetivos de investigación, se expresa que la administración juega un papel importante en el proceso educativo, puesto que, los directores como líderes y administradores escolares deben desempeñar una serie de funciones y actividades que inciden en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información. Además, se expresa que los directores realizan todas esas funciones bajo un tipo de liderazgo que los caracteriza y los diferencia de otros, por lo cual, la comunidad educativa se crea un perfil de liderazgo que ellos proyectan en su práctica educativa.

Además, en la justificación se expresa que la investigación es importante porque permitirá hacer un análisis detenido sobre la incidencia del liderazgo del director en la administración escolar con el fin de analizar la situación en la cual se encuentran los centros escolares de estudio y de qué manera estas prácticas influyen en el logro de metas y objetivos institucionales.

En el capítulo II se expone la teoría relacionada a la temática de estudio, en la cual se desarrollan los antecedentes de la investigación, tomando en cuenta las investigaciones llevadas a cabo en el territorio salvadoreño. Además, se visualizan las perspectivas teóricas de la investigación, en la cual se han definido diversas categorías; entre ellas; qué es el liderazgo, perfil de liderazgo, tipos de liderazgo, dimensiones del liderazgo, la importancia del liderazgo en la administración educativa, principios administrativos, la administración, proceso administrativo, las funciones y actividades del director en su función de administrador escolar, entre otros contenidos.

En el capítulo III se desarrolla el proceso investigativo para la realización del trabajo, en el cual se define el método y tipo de estudio, que en este caso es de carácter cualitativo, a través del cual se emplearon diversos instrumentos que permitieron detectar cómo influye el liderazgo del director en el área administrativa de los centros escolares de estudio. Además, se expone que el enfoque de la investigación es de carácter descriptivo exploratoria, puesto que se describen comportamientos de las principales variables de estudio: tipos de liderazgo, administración escolar e incidencia de funciones administrativas. Por otro lado, se encuentra la selección de la población y muestra que se retoma para la obtención de resultados idóneos.

En el capítulo IV se desarrolla el análisis de resultados; estos son presentados a partir de tablas de distribución de frecuencias y gráficos de barra que muestran las frecuencias de respuestas según los intervalos “SI, NO, A VECES, NUNCA”. Luego se analizan e interpretan cada una de las interrogantes, tomando como referencia a cada uno de los actores involucrados en la temática. Finalmente, en el capítulo V se establecen las conclusiones, las referencias bibliográficas y la sección de anexos, en los que se detalla cada uno de los instrumentos dirigidos a la población de estudio seleccionada (descrita en el capítulo III).

**CAPÍTULO I**  
**SITUACIÓN**  
**PROBLEMÁTICA**

## 1.1 Planteamiento del problema

El sistema educativo salvadoreño en los últimos años ha experimentado diversos cambios estructurales que exigen la aplicación de nuevas competencias en el plano administrativo, esto con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza. Considerando que, la educación es un tema amplio del cual emergen diferentes situaciones que necesitan de una administración eficaz y eficiente que conlleve al mejoramiento de todo el que hacer educativo en las instituciones públicas del país; el liderazgo del director juega un papel crucial dentro de cada una de las áreas de las cuales depende la educación y que señalan al director como líder y gerente institucional, en este caso, enfocados el área de la administración escolar.

Ahora bien, teniendo en cuenta que las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa atribuyen al director el rol de líder escolar (dimensión crucial en la práctica de sus funciones), el cual se considera como una gran responsabilidad, puesto que, el acto del liderazgo permitiría mejorar los ámbitos administrativos en los cuales se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI (Castillo, 2005). Además, estos deben contar con una sólida formación humana (formación en valores) y académica, debido a que, en el ejercicio de sus funciones desarrollan diversas actividades que permiten una idónea administración de los recursos con los que cuenta cada una de las instituciones escolares.

Cabe destacar entonces que, en el desempeño de las actividades gerenciales, el director con visión de liderazgo convierte a la escuela en un espacio amplio en el que integra recursos y acciones pertinentes para lograr que el centro actúe como un todo planificado, promoviendo, de esta forma, operaciones que propicien el adecuado accionar educativo y administrativo (Ministerio de Educación [MINED], 2008a). Por lo tanto, los tipos de liderazgo que apliquen los directores líderes, ya sea autocrático, liberal, democrático, participativo y socioemocional, tienen que orientarse hacia la realización de una labor administrativa eficiente.

Además, el director como regente deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar al personal docente y administrativo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas para facilitar los cambios que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad, acciones por las cuales tendrá que realizar

continuamente labores de planificación, organización, supervisión, dirección y control para monitorear el logro de las metas y los objetivos establecidos (MINED, 2008a).

Por consiguiente, es importante el involucramiento y colaboración de estos en el proceso escolar, llevando al cambio e innovación las gestiones administrativas del centro educativo, y de esto podría depender la percepción del perfil de liderazgo directivo que llevará a la escuela a un mejoramiento continuo y cumplimiento de las expectativas de todos los miembros de la institución. En cuanto a lo anterior, la administración escolar revela que la posición del director es clave para fomentar la toma de decisiones participativas y el trabajo cooperativo.

A través de este estudio, se pretende valorar, por tanto, el liderazgo que ejerce el director con relación a las funciones y actividades de incidencia en los resultados de la administración que conlleven a la formulación de alternativas idóneas para mejorar la calidad educativa mediante la administración escolar de los recursos humanos, materiales, financieros y de información. Cabe resaltar que, el logro de los objetivos y metas del sistema educativo dependen, como ya se dijo, de la eficacia y competencias necesarias que tenga cada director sobre los desafíos que enfrentan hoy en día en cada institución educativa.

Como se ha visto, el director tiene el compromiso de generar en el centro educativo un clima favorable para el aprendizaje, así como una administración efectiva que posibilite la optimización de recursos mediante las competencias de su rol de líder educativo que la sociedad requiere, destacando como aspecto importante su involucramiento en el quehacer administrativo para que las metas planteadas puedan cumplirse a través de las actividades que realice, todo ello relacionado con el tipo de liderazgo que este ejerza y la percepción del perfil de liderazgo administrativo que perciba la comunidad educativa, ya que este incidirá en la efectividad de la administración escolar, influyendo, de tal forma, en la buena dirección de las instituciones educativas.

## 1.2 Justificación

La presente investigación sobre “El liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar” pretende demostrar la importancia del liderazgo en el área administrativa y como esta influye en el adecuado funcionamiento de las instituciones escolares. Así mismo, en dicho trabajo se proyecta identificar los tipos de liderazgo que ejercen los directores y cuál es el perfil del liderazgo directivo que percibe la comunidad educativa referente a la administración escolar que estos desempeñan.

También, con el estudio se proyecta describir las funciones y actividades del director líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información, puesto que, cada director como gerente de las instituciones escolares debe desempeñar diversos roles educativos, sin embargo, en este punto, el trabajo se orientará en el estudio específico de la administración escolar, detallando cada una de las fases de la administración educativa. Desde esta perspectiva, esta investigación es de vital importancia por las siguientes razones:

En primer lugar, en los temas de administración y liderazgo escolar se ha indagado sobre la eficacia en las instituciones educativas como un factor privilegiado en la búsqueda científica para que un modelo educativo alcance sus metas y objetivos, de tal manera que, la administración basada en un liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en los modelos educativos modernos, en donde, dicha temática ha empezado a cobrar vida en estudios palpables, entre los cuales, podrían destacarse algunas investigaciones realizadas nacional e internacional.

De este modo, entre los estudios encontrados a nivel nacional, se menciona el de Jiménez, Magaña, Tobar, Murga & Rosales (2019) quienes abordaron la temática del liderazgo del director; pero orientada al área pedagógica. Asimismo, se cuenta con el proyecto de Chavez, Escalante & García (2010-2011), en el que enfatizaron la temática referente a los “factores internos de la administración escolar que inciden en los procesos pedagógicos”. Por otro lado, en los estudios internacionales se destaca el de Álvarez 2003 (citado en Armijo, Puigdellid & Antúnez, 2017) quien manifiesta que el liderazgo en las escuelas implica a la comunidad

educativa en un proyecto que responda a los procesos claves del centro y proporcione el inventivo o incentivo necesario para trabajar con objetivos comunes.

Además, en la investigación de Arreguín (2008) se destaca que el director está comprometido a prepararse, formarse y ampliar sus conocimientos. En otras palabras, la función del director no se limita solo a guiar el proceso de organización de enseñanza aprendizaje, también, se centra en buscar alternativas de organización; de esta manera, es evidente que en el sistema educativo salvadoreño existe la necesidad de formar académicamente a personas capaces de asumir la dirección de un centro escolar en el momento que se requiera, demostrando que ser director lleva consigo un compromiso de administrar eficiente y eficazmente la institución educativa.

Si bien existen los trabajos descritos con anterioridad, ninguno se enfoca en estudiar cuáles son las funciones y actividades que desempeña el director en su rol de administrador escolar. Además, los estudios carecen de información específica que pueda demostrar el tipo de liderazgo que caracteriza a cada director como líder del centro educativo. Cabe destacar que, en las investigaciones consultadas, aunque definen cuál es el perfil que debe poseer un director como líder, no se concentran en describirlo enfocado al área administrativa. Desde esta perspectiva, con este trabajo, se pretenden estudiar todos esos aspectos que no se han abordado hasta el momento.

Finalmente, este estudio se considera importante porque permitirá registrar información que servirá a futuras investigaciones para hacer un análisis detenido sobre los tipos de liderazgo que ejercen los directores en su labor administrativa, con el fin de analizar la situación en la cual se encuentran los centros escolares y de qué manera estas prácticas influyen en el logro de metas y objetivos institucionales. Además, con tal proyecto se conocería el perfil de liderazgo que percibe la comunidad educativa de acuerdo con las funciones y actividades que desempeñe el director referente a aspectos de administración escolar. De esta forma, al culminar el estudio, podrá ser utilizado como una herramienta de consulta para futuros estudiantes de licenciatura en administración escolar.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Describir la incidencia del liderazgo del director en la administración de recursos humanos, materiales y financieros en los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los tipos de liderazgo que ejercen los directores en las administraciones de los Centros Escolares Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán, año 2019.
- Determinar el perfil de liderazgo del director que percibe la comunidad educativa referente a la administración escolar del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.
- Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.

#### **1.4 Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los tipos de liderazgo ejercen los directores en las administraciones de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019?
- ¿Cuál es el perfil de liderazgo del director que percibe la comunidad educativa referente a la administración escolar del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos, y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán, año 2019?
- ¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de la investigación o revisión de literatura**

En cuanto a la temática de investigación se procedió a realizar una revisión bibliográfica y se encontraron estudios elaborados sobre liderazgo administrativo, que aportan elementos fundamentales para sustentar la investigación. En esta línea, existen una serie de estudios que han llevado a cabo algunos investigadores interesados en el área educativa. En este caso, se retoman los trabajos que se centran en mostrar aspectos de liderazgo y cómo este influye en la administración de los centros educativos. Dichos proyectos abordan, hasta cierto punto, aspectos conceptuales que se han venido planteando desde el inicio de la investigación. A continuación, se presenta una descripción específica de la línea argumentativa de estos:

### **2.1.1. Estudios encontrados a nivel nacional**

En la investigación llevada a cabo por Chavez, Escalante, & García (2010-2011) se abordó la temática referente a los “factores internos de la administración escolar que inciden en los procesos pedagógicos”. En tal punto, los autores recalcaron la importancia que tiene para el ser humano el trabajo cooperativo siendo la estrategia que le ha permitido poder cubrir sus necesidades y ayudar a otros, naciendo así el concepto de administración, que con el transcurso de los años ha evolucionado de acuerdo a las necesidades que se presentan en la sociedad y en el área educativa, en donde juega un rol protagónico en el proceso integral de la formación del individuo, que se ha convertido en la herramienta principal para lograr el desarrollo individual y colectivo del ser humano en sociedad.

Ademas, destacaron que la gestión administrativa escolar juega un papel importante en los procesos pedagógicos, pues de esta forma la educación contribuye al desarrollo de una sociedad competente ante las demandas exigentes del nuevo mundo. Por eso, esta investigación tuvo como propósito analizar detenidamente el papel que desarrolla la gestión administrativa escolar, en la educación salvadoreña, ya sea que tenga incidencias positivas o negativas en los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en el aula, puesto que, concluyeron que aún hay mucho por trabajar en materia de calidad, porque a medida que se crean reformas, planes o programas, la sociedad debe asimilar estos cambios y ser conscientes de ellos.

Así mismo, hicieron énfasis en que los factores internos de la gestión administrativa escolar influyen significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los

centros educativos objeto de investigación, de igual manera, constaron que si existe una gestión administrativa integradora de la educación, la cual lleva a cabo procesos de dirección, control, organización y evaluación de los mismos, donde se involucra y se toma en cuenta la participación y disposición de toda la comunidad educativa, a fin de trabajar por los mismos objetivos y metas planteados.

Finalmente, expresaron que los factores internos de la gestión administrativa escolar son un proceso de transformación y renovación institucional que tienen como marco de referencia, la buena administración de los recursos que están bajo su dirección, la cual busca nuevas formas de administración e innovación escolar. Es por ello que se debe tomar en cuenta que la administración es: Dirigir y orientar los recursos físicos, humanos y financieros hacia unidades de organización dinámica, para lograr resultados a la satisfacción de aquellos a quienes se sirve, con un alto grado de responsabilidad y sentido de realización de parte de quienes prestan el servicio.

Por otro lado, en la tesis realizada por Jiménez, et. al. (2019) pretendieron mostrar la trascendencia de la aplicación del liderazgo pedagógico en la gestión efectiva con la que dirige el director, con el objetivo de determinar la influencia de liderazgo pedagógico que este pone en práctica para el mejoramiento de las funciones de estos y de todo el personal docente, haciendo un análisis preciso del tipo de liderazgo que los directores ejercen en los centros de estudio. En tal sentido, los autores expresaron que el director tiene el compromiso de administrar los recursos materiales, humanos y financieros; promoviendo a su personal la productividad responsable del trabajo (logrando la efectividad en sus funciones).

Además, determinaron que el rol y el liderazgo del director están relacionados con el concepto que la comunidad educativa tiene acerca del líder directivo; es en este escenario que el director, docentes, alumnos, padres y madres de familia representan el recurso humano más valioso de la organización escolar, pues la labor de este en el centro educativo radica en ser un coordinador, facilitador y dinamizador de un grupo de personas, con el fin de obtener cambios en la búsqueda de la mejora del trabajo escolar, por lo cual, debe ser capaz de motivar, persuadir e inducirlos a la elaboración de proyectos enfocados en lograr un Proceso de Enseñanza Aprendizaje (PEA) efectivo.

De acuerdo con los datos antes expuesto; para los investigadores, el director líder debe estar capacitado para tomar las decisiones pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, administrar, asignar responsabilidades y fomentar cooperación y empatía; estos elementos son el punto clave para influir en el comportamiento de los docentes, mejorando, de esta manera, su desempeño laboral y cumpliendo así todos los aspectos curriculares enfocados al área del aprendizaje. De esta manera, el director como gerente del centro escolar, adopta una serie de cualidades y comportamientos al momento de tratar con los miembros de la comunidad educativa.

Ahora bien, entre los principales hallazgos de las investigaciones consultadas se destaca que la función principal del director como administrador y líder del centro educativo se basa en la forma en que organiza la institución escolar, en cuanto a las relaciones que establece con el personal docente y la forma en que realiza la administración de recursos (humanos, materiales y financieros); lo cual requiere de una serie de prácticas y saberes que deben responder a las necesidades de toda la comunidad educativa.

Si bien, existen estos estudios, no hay uno que se incline en describir, los tipos de liderazgo educativo que prevalecen en las instituciones escolares que conforman la muestra del trabajo, por lo cual, con este estudio se profundizará en tal contenido. Cabe destacar también que, aunque abordan aspectos acerca de las funciones que deben desempeñar los directores, no lo hacen específicamente enfocados en el área administrativa de los centros escolares de educación pública salvadoreña, aspectos en los cuales se centra la investigación a realizar (funciones administrativas escolares).

## **2.2. Perspectivas teóricas de la investigación**

### **2.2.1. Liderazgo**

El Liderazgo es concebido como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía o tutela de un líder (Hernández & Hernández, 2014). En otras palabras, el liderazgo es el talento humano que permite a una persona asumir el cargo de

guiar a hombres y mujeres a un mismo fin, brindándoles confianza a todos, con el objetivo de un bien común y no solamente el bienestar personal del líder

Ahora bien, respecto el concepto de liderazgo, existen numerosas definiciones, tantas como autores e investigaciones sobre la temática (Kaufmann, 1997). El aspecto en común en las diferentes definiciones es la definición del liderazgo como un proceso de influencia entre líder y los seguidores (comunidad escolar) con la finalidad de lograr las metas establecidas y los objetivos en común. Destacamos entonces, algunas definiciones del concepto de liderazgo. Entre estas la del filósofo Landolfi (citado en Hernández & Hernández, 2014), quien define el liderazgo como una determinada acción que realiza un líder orientado al logro de determinados objetivos, tanto individuales como colectivos.

Por su parte, Kotter (1990) menciona que es un proceso direccional en el cual el líder conduce al logro de metas a largo plazo. Ahora bien, en palabras de Hersey & Blanchard (1993), el liderazgo se concibe como el proceso de influir en un colectivo para el logro de las metas preestablecidas. Para finalizar, en esta misma perspectiva, Haslam (2011) sostiene que una persona con capacidad de liderazgo anima al voluntariado para el logro de los objetivos propuestos en el desempeño de una actividad o acción. Como se observa, según las diversas perspectivas de liderazgo, en cada una de ellas se enfatiza el liderazgo como un proceso de influencia (individual o de grupo) con la finalidad de lograr metas conjuntas.

### **2.2.2. Perfil de liderazgo**

En cuanto al perfil de liderazgo del administrador es importante destacar, que es el conjunto de características ideales, que debe reunir el administrador escolar para dirigir con éxito la institución educativa bajo su cargo, considerando a la institución como un ente productivo para el bienestar de la comunidad educativa, ya que el perfil es el conjunto de roles, conocimientos, habilidades, destrezas y valores necesarios que deben poseerlos directores de las instituciones, para desempeñar su labor administrativa y pedagógica en forma eficiente (Hernández, 2014).

A continuación, se presentan algunas características en cuanto al perfil de un líder administrativo:

- Respeto la dignidad del ser humano sin discriminación.
- Manifiesta responsabilidad en los diferentes actos de su vida personal y laboral.
- Demuestra una actitud positiva de apertura al diálogo y de respeto por la igualdad de oportunidades.
- Fortalece y promueve los valores cívicos, morales y culturales en todo momento y circunstancias.
- Demuestra respeto por las opiniones, ideales y creencias de los demás.
- Demuestra en todo momento, ética profesional.
- Demuestra sinceridad, credibilidad y honradez en sus actuaciones y en el trato con las personas.
- Comparte solidariamente sus conocimientos, habilidades y destrezas con los demás.
- Practica la honestidad en todo momento y circunstancia.
- Manifiesta respeto por la identidad personal, religiosa, lingüística, propia de los demás.
- Acepta sugerencias y promueve la participación sana y constructiva.
- Propicia un ambiente estimulante y democrático para el desempeño docente y el aprendizaje.
- Practica y promueve el respeto a las leyes y normas dentro de un plano de equidad.
- Utiliza el diálogo y la comunicación para manejar las relaciones interpersonales y resolver con madurez problemas cotidianos.
- Promueve la realidad cultural, ambiental, educativa y ética del país propiciando acciones tendientes a mejorar la situación existente.
- Promueve una cultura de paz, democracia, pluralismo y tolerancia por medio del respeto a lo diverso (Hernández, 2014, pp.12-13).

### **2.2.3. Tipos de liderazgo**

Actualmente existen varios tipos o estilos de liderazgo en los cuales se puede observar las diferentes capacidades o características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares en el proceso administrativo. En este sentido, algunos tipos de liderazgo que prevalecen en los administradores escolares pueden ser los que a continuación se detallan en la siguiente ilustración:



Figura 1. Tipos o estilos de liderazgo. Fuente de elaboración propia a partir de la lectura de Mesías (2013), Hernández (2014) y Munguía & Jimenez (2015).

Como puede observarse en la figura anterior, los autores coinciden en algunos tipos o estilos de liderazgo, no obstante, para el caso de Mesías, agrega otras clasificaciones, si bien, encaminados a la realización de la labor administrativa por parte de los líderes educativos o gerenciales, quienes emplean diversas acciones y funciones a la hora de desempeñar su cargo; estas los caracterizan y diferencian de otros, puesto que, hay directores que rigen individualmente el quehacer educativo y otros incluyen a la comunidad educativa en la direccionalidad y toma de decisiones del proceso escolar. A continuación, se describe cada uno de ellos:

- Liderazgo Autoritario

En este tipo de liderazgo, el administrador educativo toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los demás. Él es la figura autoritaria, por lo tanto, dicta la dirección, dejando a los seguidores en la oscuridad acerca de planes futuros; elige quiénes trabajarán y determina por él solo las tareas de trabajo para los diversos grupos. Además, los criterios de evaluación por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional, excluyendo opiniones de los demás, aunque considere que son de carácter constructivas y que pueden abonar en la labor educativa.

Cabe mencionar que este tipo de liderazgo lo ejercen sólo jefes. Se evidencia cuando el administrador delega funciones y no participa activamente con el grupo, sin embargo, este estilo

de liderazgo puede ser efectivo cuando una situación requiere pronta acción o toma de decisiones, aunque, cuando hay líderes autoritarios se carece en sí de un verdadero liderazgo, por cuanto no hay motivación para ejercer trabajo en equipo, debilitando así el proceso administrativo y pedagógico (Hernández, 2014 y Munguía & Jiménez, 2015).

- Liderazgo Democrático

Lussier & Achua, 2005 (citado en Munguía & Jiménez, 2015) afirman que un buen líder motiva a sus empleados a participar activamente en la toma de decisiones, además, trabaja en conjunto con ellos para determinar lo que hay que hacer en la institución, con el fin de mejorarla. Dicho de otra forma, este tipo de líder escucha a sus empleados antes de tomar una decisión, orienta, estimula la participación, analiza los aportes de sus seguidores y casi nunca toma una decisión sin consultar con sus empleados. Este líder genera confianza y respeto, promueve la responsabilidad, aprende como mantener alta autoestima de sus seguidores, dejando que sus empleados participen en la toma de decisiones.

En aspectos educativos, el liderazgo democrático permite al administrador escolar, conocer la opinión e ideas del personal docente que tiene a su cargo, también permite el trabajo en equipo, buenas relaciones humanas, con el fin de lograr los objetivos y metas a nivel de institucional. Es importante mencionar que el liderazgo democrático es el recomendable para los administradores escolares, puesto que, es en el intercambio de ideas y criterios de cómo se está realizando su labor, que los maestros hábiles tienen la oportunidad de aportar conocimientos; de los cuales, el director o gerente puede aprender y obtener nuevas ideas.

- Liderazgo Liberal

Permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. En este tipo de liderazgo, la persona al frente (líder) provee materiales y ofrece ayuda solo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo. No ofrece comentarios sobre el desempeño del personal a menos que se le pregunte directamente, y no participa o interviene en actividades. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados, con un recorrido comprobado de excelencia.

Chiavenato 2002 (citado en Munguía & Jiménez, 2015) se refiere a este líder como, el líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal. Este líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores, aquí hay un trabajo que hacer no me importa como lo hagan con tal que se haga (Mesías, 2013). Para estos líderes su actuación como el contacto con el ámbito externo del grupo se ocultan, evade sus responsabilidades y deja que todas las situaciones fluyan a voluntad sin hacerse participe activo.

- Liderazgo participativo

Los líderes participativos, distribuyen la autoridad, en este caso las decisiones que se toman no son unilaterales, sino que, se derivan de consensos entre quienes trabajan con él, es decir que, participa del proceso. El líder y su grupo actúan como una unidad social en la que los proyectos los realizan en conjunto, hecho por el cual, los ideales de los miembros tienen un gran peso para este. Además, se informa a los empleados sobre las condiciones que tienen influencia en su empleo y se los estimula para que participen con ideas y sugerencias (Mesías, 2013).

- Liderazgo de rienda suelta

Los miembros del grupo se organizan por sí solos o no están organizados y el líder tiene un papel secundario. El manejo grupal tiende a ser caótico, pues los miembros ignoran a su líder. Es aplicable en ciertas situaciones puntuales en que se hace necesario que el grupo asuma el control en determinado tipo de situaciones, especialmente en lo referente a asuntos de índole técnico profesional que requiera aportes especializados del equipo de trabajo. Cabe señalar que todos los tipos de liderazgo tienen sus aplicaciones en el desenvolvimiento institucional y lo que se hace necesario es el criterio apropiado para ajustar el tipo de liderazgo a las diversas situaciones de la organización, tomando en cuenta además las características del grupo que se está manejando (Mesías, 2013).

- Liderazgo socioemocional

En este caso, el líder posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo que se ha conformado. Esto conlleva a

pensar que la correcta dirección se debería fijar en el recurso humano y en las relaciones interpersonales entre ellos, porque trabajar en equipo, teniendo un espíritu de equipo, los llevaría a cumplir los macro y micro objetivos institucionales (Mesías, 2013).

#### **2.2.4. Dimensiones del liderazgo**

En la actualidad, ya no es suficiente tener carisma o simpatía para ser líder de un equipo de trabajo o para dirigir una gran empresa, de hecho, nunca han sido suficientes estas habilidades por sí sola. Es necesario comprender el liderazgo como una identidad integral de las personas. Por lo expuesto, vale la pena reconocer distintas dimensiones con base a las cuales, los líderes pueden trabajar y dirigir a su equipo de trabajo hacia cada una de las metas trazadas con antelación. A continuación, se describen cada una de las dimensiones, según la teoría de Hernández (2014).

- Liderazgo Transaccional y transformacional

El liderazgo transaccional tiene como base el intercambio, ya que el trabajador ofrece sus servicios con el fin de obtener un salario. Aquí, el líder otorga recompensas y motiva a sus trabajadores, quienes responden eficiente y eficazmente con su trabajo. Por otra parte, el liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para el logro de las metas establecidas. Estos líderes se centran en obtener el rendimiento más alto, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

- Liderazgo Estratégico y pedagógico

El liderazgo estratégico está centrado en orientar los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución. Este tipo de liderazgo establece acuerdos básicos entorno de la comunidad educativa, definiendo de esta forma, los objetivos, metas y líneas de acción orientados en la mejora de esta, tomando como puntos de referencia, la planificación estratégica y la planificación situacional. Por otra parte, el liderazgo pedagógico se enfoca en orientar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, teniendo una visión clara de los objetivos proyectados en el PEA (Proyecto Escolar

Anual) en las instituciones educativas. Además, es aquí donde se fomenta el desarrollo del pensamiento crítico y autónomo del educando a través de diversas estrategias educacionales para la concreción del currículo.

- Liderazgo Comunitario y político

El líder comunitario promueve vínculos proactivos con la comunidad local y regional, también, se encarga de generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno (de la comunidad). Ahora bien, en el liderazgo político, se definen los caracteres de la práctica educativa colectiva, definiendo las modalidades en que esta se empleará. Esta dimensión de liderazgo articula y realimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella estructura que sostiene y organiza al centro a través de representaciones, valores, principios y normas que rigen las prácticas sociales.

## **2.5. Importancia del liderazgo en la administración educativa**

El liderazgo es una función educativa vinculada a la organización, liderazgo y administración de los centros escolares, en la cual el director figura como el principal ente rector de la institución educativa. Vale la pena destacar que los buenos resultados de una administración educativa dependen fundamentalmente del tipo de liderazgo que este ponga en práctica en la realización de los procesos adecuados en el área de la administración educativa, ya que el líder es el encargado de conducir al centro escolar e influir y motivar a los docentes en el logro de resultados deseables (Hernández & Hernández, 2014).

La importancia que tiene la calidad de un buen líder es un factor importante para los seres humanos, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de instituciones educativas, debido a la necesidad que se tiene en mejorar el proceso en aspectos administrativos. Toda institución educativa, tanto privada como pública necesita como base fundamental un administrador escolar que tenga un buen perfil de liderazgo para alcanzar los objetivos propuestos en el PEA y el PEI (Camarero, 2015).

Lo anterior lleva a pensar que un director con buen liderazgo utiliza estrategias comunicativas y de dirección entre los miembros de la comunidad educativa, las cuales ayudan

a la solución de las diferentes problemáticas que se suscitan en la labor pedagógica y administrativa, lo cual es un elemento necesario e indispensable en la administración escolar, ya que ser un buen administrador no significa delegar cargos o imponerlos, sin antes escuchar opiniones de los demás, al contrario, el administrador con liderazgo escucha sugerencias para tener un nivel de confianza óptimo, esto tendrá como resultado erradicar las debilidades administrativas, alcanzando metas, así como una buena relación humana y laboral.

### **2.5.1. Relevancia de la práctica del liderazgo por parte de los administradores escolares**

Un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resultan fundamentalmente para la calidad educativa, pues la importancia del liderazgo en los administradores escolares radica en la capacidad de estimular y motivar el proceso administrativo con una iniciativa propia y la capacidad de aprender en equipo y cooperar con otros. Por lo tanto, el liderazgo es un elemento importante, para identificar a un buen administrador escolar, ya que desarrollará una capacidad de predecir y controlar la conducta del grupo, además, la capacidad de mando, toma de decisiones, capacidad para resolver conflictos y capacidad de negociación (Camarero, 2015).

Ante lo expuesto, es importante destacar que las cualidades de liderazgo se reflejan en las acciones que desarrolla el administrador escolar al momento de organizar y ejecutar las diferentes actividades administrativas, también, en las estrategias que utilizará para delegar y solicitar la participación de todos sus colaboradores. Por lo tanto, una buena administración requiere de un líder que desarrolle las cualidades y capacidades necesarias en cuanto a capacidad de negociar, buscar acuerdos, consensos, ser flexible y utilizar diferentes estilos o tipos de liderazgo para el beneficio de la institución educativa, el cual les permitirá el logro de metas y objetivos preestablecidos.

## **2.6. Aspectos que influyen en la concreción del Liderazgo por parte de los Administradores Escolares**

### **2.6.1. La Comunicación**

La comunicación forma parte hoy en día de las funciones esenciales de un centro. Es una función de palabra, de representación, un estado de espíritu, un deber, una necesidad en la

que el director es primordial. Según Gan (citado en Camarero, 2015) frecuentemente, los llamados planes de información o comunicación incluyen sólo información. La diferencia principal entre información y comunicación es: “Informar es poner con relación a las personas con los acontecimientos. Comunicar es poner en relación a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan” (p.100).

El diálogo permite acercarse a todos los miembros de la comunidad para comunicar las intenciones y objetivos. La comunicación es esencial para lograr que todos se sientan el proyecto educativo propio y estén comprometidos y con el éxito de cualquier proceso. La comunicación tiene una triple faceta: informativa, persuasiva y emotiva (Rajadell, 2001). La comunicación es una de las herramientas más eficaces. Una buena comunicación implica: escuchar, transmitir, empatizar y preguntar (Bazarra, 2012). Es necesario que tengamos claro qué queremos decir y que el receptor tenga claro lo que está escuchando.

Ahora bien, la comunicación dentro de la gestión y administración escolar requiere de establecer un clima positivo de relaciones interpersonales en el centro escolar, y fortalecer, de esta forma, las competencias de comunicación efectiva que faciliten el diálogo y el respeto entre los líderes directivos (directores) y docentes, posibilitando la participación de la comunidad educativa en los procesos de planificación escolar, antes de iniciar con el año lectivo escolar.

### **2.6.2. Relaciones Humanas**

Son las encargadas de crear y mantener en los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptados por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Según Balmaceda (citado en Hernández & Hernández, 2014) las relaciones humanas enfatizan en lo siguiente:

(...) el desarrollo de tolerancia, autoestima, cooperación y apertura con relación a los demás profesores, alumnos y padres de familia y ser capaz de aceptar sentimientos, independientemente de la naturaleza que sientan hacia él, respondiendo a los demás de modo que éstos se sientan estimulados y respetados, aceptando a los estudiantes tal y como son, su privacidad y creatividad demostrando cortesía y buen trato, respetando los derechos de la autoridad educacional y demostrando así autenticidad profesional, respeto a todos sin superioridad hacia

nadie, manejando las técnicas de dinámica grupal, y valorar el clima como variable mediadora de los procesos en el interior del colegio, visualizando la escuela como un sistema social y reconocer su dinámica propia, para fomentar el trabajo de grupo. (p.17).

Tomando en cuenta los aspectos anteriores, se considera que estas son muy importantes en toda institución educativa, ya que se propicia un clima de trabajo agradable y buena comunicación con los demás, logrando metas y objetivos que se planifican previos a una actividad administrativa, asimismo, forman parte del perfil de un administrador escolar, de tal forma que, las relaciones humanas se convierten en un factor significativo en la administración escolar. A continuación, se detallan algunos factores que intervienen en las mismas, según Hernández (2014):

- Respeto: cuando no se comparte un punto de vista de otra persona, es conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Ya que los seres humanos necesitan relacionarse con otras personas por lo que es importante respetar y hacerse respetar.
- Comprensión: comprender significa, aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.
- Cooperación: es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.
- Comunicación: es el proceso mediante el cual se transmite y reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.
- Cortesía: es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía es fundamental en las relaciones humanas, porque permite trabajar en armonía, y en equipo (p.33).

Es necesario que el administrador escolar mantenga una adecuada actitud hacia las relaciones humanas, dicho de otra forma, la disposición de ánimo frente a las cosas, personas y situaciones que lo rodean. Asimismo, el respeto y la aceptación hacia otras personas, tomando

en cuenta que el ser humano es distinto y único. Para mantener buenas relaciones humanas es importante la empatía y la humildad permitiendo una buena convivencia y valorando la mutua dignidad como seres humanos.

### **2.6.3. Toma de Decisiones**

Decidir es actuar y actuar implica una responsabilidad. Las decisiones nos describen, definen la personalidad, los intereses y el modo en el que nos relacionamos con los demás. Además, para tomar una decisión es necesaria una reflexión (superficial o profunda) sobre esta, hecho por el cual podría considerarse como una oportunidad para mejorar como seres humanos. Ahora bien, las buenas decisiones, según Bazarra & Casanova (2013) se basan en un 90% de información y un 10% de inspiración. En el ambiente escolar, al delegar las decisiones se reparten y comparten, en tal sentido, cada líder consulta antes de tomar una decisión. La consulta no se basa en conocer la opinión sino también en hacer partícipes a los docentes del centro educativo

### **2.6.4. Trabajo en Equipo**

Trabajar en equipo significa que se comparten los objetivos y la finalidad. Primero de todo, se debe diferenciar entre:

- Trabajo en equipo: la responsabilidad es colectiva. Supone multiplicar capacidades.
- Trabajo en grupo: la responsabilidad es individual. Supone sumar trabajos.

Según Rajadell 2002 (citado en Camarero, 2015) el equipo es indispensable para el cambio y una mejora. Se entiende como un colectivo de profesionales que trabajan de manera articulada y cohesionada. La diversidad de conocimientos, experiencias y puntos de vista permite enriquecer al equipo. En el equipo se asumen unos roles para garantizar el buen funcionamiento y lograr los objetivos. Las debilidades, las carencias técnicas (falta de seguimiento, poca comunicación, etc.) y las carencias emocionales (posponer los conflictos, individualismo, no escuchar, falta de empatía, etc.) son los factores que dificultan el desarrollo del trabajo en equipo.

### **2.6.5. Resolución de conflictos**

Para trabajar en equipo se deben tener claras tres características básicas: “los objetivos como equipo, la responsabilidad de cada miembro en el equipo y la igualdad de oportunidades para lograr la consecución del éxito” (Camarero, 2015, p.98). El conflicto se origina cuando dos o más personas tienen finalidades diferentes e intereses opuestos o desiguales. El director debe tener la capacidad de analizar, mediar y resolver los problemas que pueden aparecer en el día a día entre los diferentes miembros de la comunidad.

Se distinguen dos tipos de conflictos: los funcionales y los disfuncionales. Mientras los primeros son los que el enfrentamiento provoca y estimulan una mejora en el funcionamiento del centro, los segundos provocan guerras internas no resueltas y dañan la consecución de las metas del centro. El gran objetivo es transformar los conflictos en oportunidades para la institución (Camarero, 2015).

### **2.7. Administración Educativa**

La administración es parte fundamental de un sistema educativo, debe estar planificada y organizada de tal manera que permita una excelente coordinación entre el Ministerio de Educación, las Oficinas Departamentales de Educación y los miembros de la comunidad educativa para que los procesos tengan éxito. Además, se debe tener en cuenta que esta estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de las metas propuestas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional, sabiendo utilizar todo recurso que conlleve a la satisfacción de necesidades para esa organización.

Según el contexto descrito, la autora Martínez (2012) en su texto desarrolla aspectos básicos en relación a la “Administración educativa”, en la cual aborda la importancia que esta tiene en el manejo de los procesos institucionales, en donde la institución educativa es concebida desde la perspectiva de empresa. Desde este punto, la administración educativa se encarga de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los colaboradores de las instituciones escolares. Se trata, en definitiva, de lograr unos objetivos a través del uso correcto de los recursos humanos y bienes materiales de que los cuales se disponga.

Por otra parte, también puede aseverarse que la administración educativa “es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos administrativos aplicados al manejo de una entidad educativa” Hernández (2014, p.24), es decir, un proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la apropiada combinación de los elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, requeridos para la efectiva conducción de un sistema educativo, para crear las condiciones físicas, culturales y económicas que faciliten las tareas de investigar, enseñar y aprender que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### **2.7. 1. Eficiencia y eficacia de la administración educativa**

El director escolar debe estar consciente del cargo que le ha otorgado el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados favorables, por los cuales debe rendir cuentas. De esta manera, se sostiene que, para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

- Tener claridad de propósito: saber que pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan de objetivos curriculares del centro educativo.
- Ser participativa: involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.
- Ser efectiva: la razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida. (MINED, 2008b, p.7).

Como se ha observado, en las instituciones escolares el director es el responsable de orientar el desarrollo de la labor educativa, con el propósito de alcanzar las metas propuestas de la institución. En este aspecto, resulta prioritario de quienes ocupan cargos directivos, el conocimiento apropiado de las herramientas necesarias para conducir de la mejor manera los centros de estudio, con el fin de propiciar un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes e institucional.

## 2.8. Principios Administrativos

Los principios administrativos son los criterios específicos para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en las organizaciones. Además, son necesarios para definir y establecer las relaciones interpersonales, con el fin de hacer cooperativo el trabajo de los colaboradores de las instituciones escolares. En razón de ello, se determinan las actividades específicas que son necesarias para alcanzar los objetivos que prevé la organización. En este sentido, para Hernández (2014) los principios administrativos pueden centrarse en lo siguiente:

- División del trabajo: Induce a la especialización y promueve eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
- Disciplina: Es sinónimo de respeto.
- Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
- Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar en función de los mismos objetivos.
- Subordinación del interés particular al general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- Remuneración del personal: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.
- Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
- Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los trabajadores.
- Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la organización.

- Unión del personal: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.
- Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la unidad de mando quien tomará las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización (pp.19-20).

Por su parte, Urwick (citado en Romero & Jiménez, 2002) propuso cuatro principios de administración, entre los cuales se expresan:

1. *Principio de especialización*: cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo. Este principio origina la organización lineal, la del *staff* la funcional. La coordinación de la especialización, según Urwick, debe ser efectuada por los especialistas del *staff*.
2. *Principio de la autoridad*: debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde el clima de la organización hasta cada individuo de la base.
3. *Principio de amplitud administrativa*: este principio (apan de control) determina cada superior solo debe tener cierto número de subordinados. El superior supervisa a las personas, principalmente, las relaciones, dependiendo del nivel y la naturaleza de los cargos, y la variabilidad del trabajo y la preparación de los subordinados.
4. *Principio de definición*: los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicado a todos (pp.166-167).

## **2.9. Administración**

La administración se fue construyendo como disciplina científica, a partir de los trabajos pioneros publicados en la segunda década del siglo XX. Su campo de estudio son las organizaciones. Podría manifestarse, entonces, que la administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo (Stoner, Freeman & Gilbert, 1997).

La administración se define en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, organización, la dirección y el control, es por eso que esta es concebida como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (Chavez de Bonilla, et.al., 2010-2011).

Por su parte, los autores Stoner, et.al (citado en Fernández & Rosales, 2014) y Martínez (2012) citando a Hitt Black, la retoman como la actividad de planeación del proceso a seguir para la utilización de los recursos que se necesitan en el logro de objetivos y fines proyectados en organización o entidad. Además, Martínez (2012) enfatiza que se puede comprender desde varias perspectivas que lo determinan, como:

- Proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados.
- Estructura y utilización de recursos: proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos: a) Humanos, b) Financieros, c) Materiales y d) De información.
- Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas: proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr.
- Entorno organizacional: proceso que tienen lugar en las organizaciones y que se realizan por personas con diferentes funciones intencionalmente coordinadas y estructuradas para lograr un propósito común (Martínez, 2012, p.10).

En los diferentes términos de la administración podemos observar que se habla del conjunto de procesos o actividades llevados a cabo por las personas que laboran en una organización o institución y que trabajan en común para poder lograr los objetivos predeterminados en cada una de estas.

### **2.9.1. Proceso Administrativo**

Hablar de las funciones o procesos administrativos es un tema muy interesante, puesto que, este se entiende como una forma sistemática de hacer las cosas, hecho por el cual, los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una

actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen al proceso como tal; además, teniendo en cuenta que es el conjunto de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo una actividad para lograr un propósito concreto, a continuación se vislumbra la naturaleza de dicho proceso:

De este modo, los autores Stoner, et.al. (1997) describen las cuatro etapas implicadas en el proceso administrativo, entre las que destacan:

Planificar: implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que: (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas (Stoner, et al., 1997, p.11).

1. Organización: el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización (Stoner, et al., 1997, p.12).

2. Dirigir: proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea (Stoner, et al., 1997, p.13).

3. Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Tal función se basa en los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones (Stoner, et al., 1997, p.13).

Por su parte, Hernández & Hernández (2014) describen el proceso administrativo enfocado en la educación, en el cual establecen cinco etapas básicas, estas se especifican en la siguiente figura:



Figura 2. Proceso administrativo. Tomado de Hernández & Hernández (2014, p.18).

A continuación, se describe el proceso que se mostró en la figura anterior:

a) La primera etapa del proceso administrativo es la planeación o planificación: se establecen los objetivos y metas por alcanzar esto. Están presentes en el modelo educativo y elaboración del mapa curricular, así como en los planes y programas que marcan el camino de toda institución educativa. Por un lado, la dimensión curricular está asociada con aspectos educativos que son de mucha importancia para el centro escolar; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, seguimiento y evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes.

b) En la etapa de la organización: es en donde se definen los recursos humanos, materiales y sistemas necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. Los encontramos en la definición del perfil de los docentes, maestros o profesores requeridos para la institución, así como los escenarios, espacios educativos, equipos, materiales didácticos que van desde: programas computacionales y bibliotecas o centros de información. Ahora bien, con respecto a la integración en donde se asignan los recursos a la personas determinadas a los puestos específicos de la organización, es una labor compartida por parte de los funcionarios administrativos y académicos en conjunto con el área o departamento de Recursos Humanos, ya que la designación, equipamiento y mantenimiento de los escenarios académicos es trabajo

del área administrativa y la asignación del personal docente en los espacios académicos es labor de los funcionarios académicos y el área de recursos humanos.

c) La dirección: labor que resulta la punta de lanza en toda organización, tiene una misión que consiste en influir sobre las personas para que luchan voluntaria y entusiastamente por el logro de metas-grupos y de la organización. Esta labor también dentro de ámbito educativo se realiza de forma conjunta entre la Dirección General y la dirección académica, que encuentra su apoyo en la dirección administrativa para contar con todos los recursos en tiempo y forma, y así poder efectuar junto con los docentes el proceso de enseñanza-aprendizaje en las condiciones óptimas, y de esta manera cumplir los objetivos establecidos.

d) La supervisión: es un conjunto organizado de principios, métodos y técnicas que tienden al mejoramiento del proceso de enseñanza- aprendizaje, pero hoy en día, el término se utiliza para referirse al acompañamiento pedagógico (ATP), en el cual este realiza una visita al aula de clase con la intención de realizar una asesoría donde el docente se sienta cómodo y en confianza con las recomendaciones que se le proporcionan para brindar una educación de calidad y a conciencia

e) Control: consiste en verificar, comprobar y regular si todo ocurre de conformidad con el plan y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzca nuevamente. En este atapa, todos los procesos institucionales son evaluados e inspeccionados por el director escolar, quien determina si lo que se está haciendo, en materia educativa, circula en el rumbo adecuado, puesto que, al final del año escolar, todo centro de estudio está sujeto a auditoría interna y es el director, como regente, quien deberá dar cuenta de todo.

En resumen, cuando hablamos del proceso administrativo sabemos que estos cinco elementos son importantes en la administración de una organización. Cada una de las etapas que comprende dicho proceso, son importantes para que la organización pueda lograr sus metas, puesto que ayudan al administrador o directivo (escolar) para que esta cumpla con los objetivos para los cuales fue creada. En el caso de las instituciones educativas, estas han sido creadas con

finés de lograr el desarrollo integral de la personalidad del individuo en su dimensión espiritual, moral y social (MINED, N.917, 1996).

## **2.10. Funciones y actividades del director líder que inciden en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información**

Además, en la administración escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en aspectos pedagógicos. En este trabajo, nos centraremos en el primero: el administrativo. En este, el director, para realizar una efectiva administración debe ejercer un buen liderazgo que involucra una serie de aspectos, tales como; la planificación, organización, dirección, supervisión y el control, ya que, un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas; entre estas la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información, para los cuales, ellos desempeñan diversas acciones, las cuales son descritas a continuación:

### **2.10.1 Administración de recursos humanos**

En la administración de los recursos humanos el director desarrolla el rol de coordinador, moderador y promotor de las relaciones humanas. El funcionamiento satisfactorio del equipo depende de la puesta en marcha de procesos de animación y motivación adecuados, establecer y desarrollar relaciones con profesores, estudiantes, padres de familia, personal de administración y servicios, asesores, especialistas diversos, etc. (Antúnez, 2000). Además, esta área regula las actividades escolares y promueve la eficiencia y eficacia en la labor educativa, tomando en cuenta los derechos, obligaciones y prohibiciones para el personal docente, quienes se rigen bajo ciertas normas (Ley de la Carreta Docente, Ley General de Educación) bajo régimen disciplinario (Martínez, 2012).

Funciones del factor humano: dentro de las funciones de factor humano tenemos el área de reclutamiento y selección que veremos a continuación.

- **Reclutamiento y selección**

En el área de reclutamiento y selección de personal, hay un ente a quien se le delega la responsabilidad de encontrar fuera o dentro de la institución educativa el personal adecuado que cubra las necesidades laborales de esta y que sea capaz de responder a la demanda de trabajo existente. En este aspecto, él evalúa una serie de aspectos o características que debe cumplir el postulante para el cargo que ofrece la institución, de tal modo que, tiene que cumplir o adaptarse al prototipo que esta requiere. El proceso de selección inicia con:

- La perfilación de la vacante, tomando en cuenta sus experiencias, capacidades y habilidades.
- Proceso de reclutamiento, desde iniciar con la selección interna. De no haber un candidato idóneo, se comienza a buscar al candidato de manera externa, se colocan avisos en el periódico, en bolsas de trabajo, en internet, avisos impresos, etc.
- Cuando se localizan candidatos que se apegan a lo buscado, se establece una entrevista para una valoración psicométrica y de habilidades en el área de trabajo, en el caso de docentes, una clase muestra.
- Se eligen los últimos candidatos que, por sus evaluaciones y entrevistas previas, califiquen para el puesto, de aquí se elabora una sesión de selección con los responsables de las áreas y factor humano para evaluar a los candidatos idóneos, hasta obtener a la persona viable para el puesto (Martínez, 2012).

- **Departamento de formación docente**

Un área dentro del factor humano es la relacionada con la capacitación, esta tiene que ver con el área de manejo del personal, estar pendiente de que la labor de los maestros sea eficiente a partir de la elaboración de una planificación estratégica para evaluar, controlar y supervisar sus resultados en diferentes momentos, antes de, después de y posteriormente a la capacitación, con lo que se podrá observar si ésta cumplió con el objetivo determinado con base en las necesidades detectadas.

Por tanto, el encargado del área de personal, deberá ser una persona profesional, capacitada en las áreas administrativas-contables de contratación, control de asistencia y puntualidad, altas al seguro, prestaciones de ley, relaciones sindicales (en caso de existir), uso

de software o redes de control y altas de personal y pago de nómina. El área de reclutamiento y selección de personal: manejo de entrevista, psicometría, habilidades docentes, directivas y administrativas.

El área de capacitación debe conocer cómo elaborar un plan, métodos de investigación, implementación de capacitación, enseñanza-aprendizaje y evaluación. Lo cual conlleva a que debe ser un área interdisciplinaria a fin de converger con las necesidades de su personal.

- **Prestaciones**

El director, en el área de factor humano tiene que generar, entre sus labores, el bienestar para los maestros. Tales tareas tienen que ver con el hecho de que los empleados tengan acceso a las prestaciones de ley, ya que corresponde con el tipo de contratación que requiere el centro educativo (horas clase, proyectos, sueldo base, sobresueldo). Ahora bien, en la labor educativa, tanto el director escolar como los maestros deben plantearse un plan estratégico que permita llevar a cabo el objetivo en la acción, de modo tal que deben definir el enfoque metodológico y las estrategias con las cuales se llevará a cabo el acto pedagógico. Con base en lo anterior, es necesario un análisis concreto que se apegue a las necesidades de las instituciones educativas.

### **2.10.2 Administración de recursos materiales**

El papel del director en esta área se enfoca en la detección de necesidades materiales para uso de la institución educativa, solicitar la compra y adquisición de materiales, y llevar a cabo el mantenimiento, de los bienes inmuebles que permiten la funcionalidad de la labor: como suplementos, papelería, libros, computadoras, instalaciones, etc, mediante la realización de tareas como:

- Velar por el registro, clasificación, conservación, mantenimiento y utilización de los recursos materiales.
- Procurar una adquisición o provisión eficaz de esos recursos.
- Promover procesos de mejora de sus condiciones de salubridad y seguridad (Antúnez, 2000, p.87).

#### **2.10.2.1 Instalaciones y equipo**

Las instalaciones son todas las edificaciones que conforman la estructura de la institución educativa, como los edificios, biblioteca, salones o laboratorios de cómputo, áreas

deportivas, patios, aulas, áreas verdes, estacionamientos, etc. El equipo de trabajo consta de todo material, suplementos y equipo audiovisual, de oficina, de telecomunicaciones, etc., relacionado con el funcionamiento adecuado del trabajo de la institución. El equipo lo podemos dividir en términos de Martínez (2012) en:

- **Cómputo:** todas las unidades, software y hardware, redes que cuentan la escuela en aulas, laboratorios y oficinas, pizarrones electrónicos, impresoras, lectores ópticos, etc.
- **Material y suplementos:** papelería, muebles de aulas, equipos deportivos y artísticos, etc.
- **Audiovisual:** videos, reproductores de audio y video, proyectores para computadora, retroproyectors, equipo de sonido, etc.
- **Oficina:** Fotocopiadora, Impresoras, muebles de oficina, etc.
- **Telecomunicaciones:** Telefonía, radios comunicadores, redes, etc. (p.44).

### **2.10.3 Administración de recursos financieros**

Dentro de la administración de una empresa encontramos dos actividades que son la administrativa propiamente dicha, que tiene la función de “planear, organizar, integrar los recursos, dirigir y controlar, la segunda, es la operacional, y su función principal abarca la operación diaria de la empresa (Martínez, 2012). En este rubro, las acciones dentro de la empresa dependerán de la dirección de la misma, en este caso, nos enfocamos en la institución educativa, puesto que, esta tiene la función de brindar servicios educacionales a una población específica (niños, jóvenes y adultos). Es aquí, donde, los directores escolares deben controlar y administrar a partir de diversas acciones todo lo relacionado a los bienes financieros con los que cuentan las instituciones educativas. De este modo, según Martínez (2012) realizan un control contable a través de dos grandes rubros:

1. Uno es el sistema escolar o de carácter estatal debido a la subvención y aportaciones como: presupuestos para educación, para obras, construcciones y reparaciones, para profesores, alumnos con becas, etc.
2. El segundo es el de la propia institución como pueden ser cuotas, comedor, transporte escolar, internado y fondos de la asociación de padres de familia, etc (p.26).

Estas entradas y salidas de recursos financieros deben ser registradas y controladas por una junta económica, en el caso de la educación pública salvadoreña, por los miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE), presidida por el director del centro escolar, profesores, alumnos y padres de familia.

### **Áreas de la administración financiera**

-El área contable: tiene como misión esclarecer el uso de los recursos económicos. Trabaja a partir de una organización específica, es decir, por medio del análisis de ganancias y gastos, como en el balance de rendición de cuentas o contabilidad patrimonial, debe revisar los bienes materiales e inmateriales que conforman el patrimonio de la institución y los financieros, que son las deudas y obligaciones que contrae la institución con proveedores, acreedores, cuentas por pagar, etc.

-Área de compras y gastos: en la cual se hace la adquisición de bienes materiales e inmateriales para el buen funcionamiento de la institución, en esta se reflejan los gastos como los del personal, financieros, impuestos, transporte y diversos.

- Área de ventas: recoge los resultados de la actividad propia de la enseñanza, y comprende lo siguiente: (a) Por actividades: culturales, deportivas, cursos, seminarios, etc., (b) Por Ingreso financieros: como las rentas de la inversión, descuentos, bonificaciones y rebajas no incluidas en las facturas, así como los intereses de cuentas bancarias y de imposición a plazo fijo, (c) Subvenciones oficiales: las recibidas por el Estado, o de otra entidad pública y privadas (Martínez, 2012).

Una de las herramientas básicas de la contabilidad son los libros o sistemas contables que permiten llevar el registro de estas actividades por medio de diarios, el libro mayor, los balances, los libros de inventario, etc. Que sirven para llevar un registro legal y con esto poder generar una planeación y control de estos.

### **Presupuesto**

Además, dentro de las operaciones financieras, una que maneja el área de finanzas, es el presupuesto, en este caso, el presupuesto escolar con el que cuentan las instituciones educativas, el cual tiene la función de contrarrestar los gastos que se requieran en los centros escolar a través

de una planeación financiera elaborada por el director escolar, además de seleccionar las fuentes con las cuales obtendrá los fondos, ya sean de tipo externo (como créditos bancarios, ayudas de ONG”, etc.) e internos (presupuesto que brinda el MINED). Es importante esa elaboración, porque permitirá:

- Promover procesos de gestión económica participativos y transparentes;
- ayudar a asignar recursos financieros a las partidas presupuestarias más adecuadas y, en su caso, a los equipos y unidades de trabajo más pertinentes, en función del análisis de necesidades y de criterios de importancia y de urgencia;
- potenciar y desarrollar el control de los procesos de elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto (Antùnez, 2000).

#### **2.10.4 Administración de recursos de información y comunicación**

Resume las actuaciones que suponen ir a buscar información, recibirla, difundirla internamente y hacia el exterior. Se refiere, por tanto, a actuaciones como:

- Recepción y registro de información oral y escrita, útil para los miembros de la comunidad educativa;
- transmisión de esa información a las personas y unidades más adecuadas;
- uso, en ambos casos, de medios y procedimientos formales e informales (correo, notas internas y externas, teléfono, actas, oficios, circulares, conversaciones, hábitos y rutinas, etc.);
- manejo de los datos escolares: porcentajes de abandono, de aprobados y suspensos, de la evolución de esos índices, datos de las matrículas, de los resultados de la evaluación institucional, etc., con el fin de orientar determinadas decisiones;
- uso ético y democrático de la información, en función de los intereses generales de la organización (Antùnez, 2000).

**CAPÍTULO III**

**MARCO**

**METODOLÓGICO**

En este capítulo se describe el método de investigación, las técnicas e instrumentos que se emplearon para la obtención de los datos (encuestas y entrevista), los cuales fueron analizados y tratados a través de tablas de interpretación; en el caso de las entrevistas. Por otro lado, las encuestas se analizaron a partir de tablas de distribución de frecuencias y representación de gráficos. Además, se describe la población de estudio y el tamaño de la muestra, asimismo, el procedimiento de las estrategias que se utilizaron para la obtención de los resultados de la investigación.

### **3.1. Método y tipo de investigación**

El método es el camino que se sigue para lograr el conocimiento objetivo de la realidad de un fenómeno de estudio. La investigación que se desarrolló en este estudio es de tipo cualitativa, en donde, con la aplicación de dicho método se obtuvo los datos específicos para su posterior análisis, con el fin de afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación de resultados.

El propósito de la investigación cualitativa es describir cualidades, examinar símbolos, tópicos, y un conjunto de opiniones ideológicas y fenómenos similares; a diferencia del método cuantitativo, el cual describe como crear una serie de hojas de registro de datos para determinar la frecuencia o categorías relevantes, y generar operaciones contables sobre los fenómenos estudiados, en los cuales se pueden implicar mediciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). De este modo, en esta investigación se empleó dicho método para realizar una descripción objetiva del propósito de la investigación, en este caso, en analizar la incidencia del liderazgo del director en la administración escolar en los centros escolares en estudio.

Además, el estudio buscó detallar opiniones, criterios y posturas de directores, docentes, alumnos y alumnas, padres y madres de familia, universo correspondiente a los centros escolares Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019. También, por medio de los instrumentos se recabó información en relación a todas las variables que fueron necesarias para determinar el liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar, específicamente en identificar los tipos de liderazgo que ejercen los directores, el perfil de

liderazgo que percibe la comunidad referente a la administración escolar que realizan y en determinar las funciones y actividades del director líder implicadas en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información.

Durante todo el proceso de la investigación se emplearon diversos instrumentos que permitieron detectar como influye el liderazgo del director en el área administrativa de los centros escolares y la comunidad educativa en general, de este modo, se aplicaron diversas estrategias metodológicas, las cuales permitieron descubrir el fenómeno mediante su estudio en una circunstancia tiempo – espacial determinada, además se enfatizó en aspectos cualitativos y aspectos de categorías bien definidas del fenómeno observado. La investigación realizada es de carácter no experimental, puesto que se llevó a cabo en el lugar en que se desarrollaron los acontecimientos, en contacto directo con quien o quienes fueron los gestores del problema que se investigó. Aquí se obtuvo información de primera mano en forma directa.

### **3.2.Enfoque de investigación**

El enfoque de la investigación se considera como descriptivo-exploratorio. Según su nivel de profundidad el estudio es descriptivo, ya que se describen cualidades, comportamientos y características de las principales variables de las que nos ocupamos en esta investigación, por otro lado, exploratorio, dado que se visitó el lugar de los hechos para interactuar con las personas objeto de la investigación, para lo cual será necesario identificar el liderazgo del director y su incidencia en el área administrativa de los centros escolares que forman parte del estudio.

### **3.3.Universo y muestra**

Para cumplir con el propósito investigativo se seleccionaron los centros escolares Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán. En dichas instituciones educativas la población estuvo conformada por directores, docentes, alumnos y alumnas, padres y madres de familia, quienes fueron seleccionados conforme el método no probabilístico para formar parte de la muestra, ya que como dicen Hernández, et al. (2006):

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (p.176).

A continuación, se detalla la distribución, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1:

*Población y muestra estratificada destinada para la recolección de datos*

<b>Población general</b>							
<b>Institución Educativa</b>	Director	N° de Docentes		N° de Alumnos (2do y 3er ciclo)		N° de padres y madres de familia (CDE)	Subtotal
		M	F	M	F		
<b>Dr. Sixto Alberto Padilla</b>	1	3	8	202	200	4	418
<b>Centro Escolar Cantón Los Puentecitos</b>	1	0	3	6	5	4	19
<b>Centro Escolar Cantón El Escalón</b>	1	3	2	37	25	4	72
<b>Subtotal</b>	3	6	13	245	230	12	509
<b>Muestra estratificada</b>							
<b>Institución Educativa</b>	Director	N° de Docentes		N° de Alumnos (6to y 3er ciclo)		N° de padres y madres de familia (CDE)	Subtotal
		M	F	M	F		
<b>Dr. Sixto Alberto Padilla</b>	1	3	8	22	18	4	56
<b>Centro Escolar Cantón Los Puentecitos</b>	1	0	3	1	1	4	10

<b>Centro Escolar Cantón El Escalón</b>	1	3	2	12	7	4	29
<b>Subtotal</b>	3	6	13	35	26	12	95

Fuente de elaboración propia a partir de la consulta de la estadística escolar de las instituciones educativas

Para el desarrollo del proyecto de investigación se aplicaron encuestas y entrevistas y a 3 directores. Además, con los padres y madres de familia que conforman el CDE, maestros y alumnos de sexto grado, para el caso de los centros escolares: C.E. Cantón Los Puentecitos y C.E. Cantón El Escalón. Además, los alumnos de tercer ciclo del C.E. Dr. Sixto Alberto Padilla, con los cuales se emplearon encuestas. En este caso se tomaron en cuenta las opiniones de la población descrita.

Para el caso de los centros escolares con menor cantidad de alumnos (C.E. Cantón Los Puentecitos y C.E. Cantón El Escalón) se tomó el 100% de los alumnos de sexto grado, quienes brindaron datos más fidedignos acerca de la investigación. Por otro lado, del C.E. Dr. Sixto Alberto Padilla se retomó un 20% como representación de la muestra, la cual estuvo conformada por los alumnos/as de tercer ciclo. Con respecto al sector maestros y padres de familia de los tres centros escolares, se aplicaron los instrumentos a un 100% del sector maestro de las tres instituciones educativas y al 100% de los padres de familia miembros del CDE (propietarios y suplentes).

Para el caso del Centro Escolar Cantón Los Puentecitos la muestra fue representada por un total de 2 alumnos, quienes asisten a sexto grado, además de 3 docentes, 1 director y 4 padres de familia. Por otro lado, en el Centro Escolar Cantón El Escalón la muestra se representó por un total de 19 alumnos, 5 maestros, 1 director y 4 padres de familia. Finalmente, en el Centro escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, la muestra la constituyen 40 alumnos, 11 docentes, 1 director y 4 padres de familia.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

En las técnicas de recolección de información se requiere el uso de métodos que permitan el contacto con el fenómeno en estudio y posibilitar el acceso a la información que demanda el estudio para el logro de los objetivos planteados, sin maniobrar deliberadamente las

variables, lo que se hace es observar y examinar cómo se dan los fenómenos en su contexto, para después analizarlos. No hay contextos o estímulos preparados que expongan al sujeto en estudio. El investigador no construye situaciones para apreciar las reacciones o respuestas a estímulos, sino que se observan y estudian en las situaciones existentes. Ahora bien, en el transcurso del estudio se aplicaron las técnicas de: entrevistas y encuestas, con el fin de obtener información valiosa que a continuación se definen:

- a) Encuesta: es una de las técnicas de recolección de información más usadas, se fundamenta en un cuestionario o conjuntos de preguntas que se preparan con la intención de obtener información de las personas.
- b) Entrevista: es una técnica orientada a establecer contactos directos con las personas que se consideren fuente de información. La entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito tener información más espontánea y abierta, durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Hernández et al. 2006).

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, a partir de la aplicación de un cuestionario. El cuestionario se considera como una herramienta de investigación que tiene un conjunto de preguntas tipificadas, dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan (Hernández et al. 2006). De esta manera, la encuesta fue aplicada a una muestra significativa de la población de estudio. Cada una de las preguntas se relacionó con los indicadores seleccionados para explorar las variables. Además, se consideró la entrevista como segundo instrumento. Esta se empleó de forma directa a los directores de cada una de las instituciones educativas, con el fin de obtener información oral específica de parte del entrevistado.

### **3.5.Procedimientos para la ejecución del estudio**

El proyecto estuvo plasmado para identificar las etapas del proyecto que fue desarrollado en forma secuencial y cronológica para cumplir a cabalidad la investigación; con la siguiente estructura:

1. Selección del problema
2. Revisión bibliográfica

3. Elaboración del proyecto
4. Redacción del marco teórico
5. Diseño de la muestra
6. Elaboración de Instrumentos
7. Trabajo de campo
8. Procesamiento de datos
9. Análisis e interpretación de resultados
10. Elaboración del informe

### **3.6. Plan de análisis de datos**

Una vez finalizado el proceso de recopilación de datos por medio de los instrumentos aplicados, se procesó la información a través del programa EXCELL, en el cual se realizaron los cálculos porcentuales y elaboración de tablas y gráficos para dar paso a su respectivo análisis tomando en cuenta cada una de las variables de estudio.

### **3.7. Descripción de cuadro de variables**

La matriz de las variables de estudio se focaliza en la temática de investigación. En la primera columna se encuentra el objetivo de investigación, seguido de la pregunta de investigación, las dimensiones y las variables. Además, para cada uno de los objetivos de investigación se han construido una serie de ítems que están directamente relacionados a las variables de estudio y al tema de investigación, en el cual se pretende estudiar el liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar de los centros escolares del departamento de Ahuachapán. A partir de todos los ítems se han construido una serie de instrumentos, los cuales brindan la información necesaria para respaldar los objetivos de investigación. A continuación, se describe la matriz de variables de estudio:

Tabla 2:

*Matriz de operacionalización de variables de estudio*

LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019											
Objetivo	Pregunta de investigación	Concepto	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrev.	Cuest.	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Identificar los tipos de liderazgo que ejercen los directores en la administración del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Qué tipos de liderazgo ejercen los directores en la administración de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019?	Capacidades o características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares en el proceso administrativo	1.Tipo de liderazgo	1.1 Autocrático o autoritario	¿En el centro escolar las decisiones son tomadas solo por el director?		x	x	x	x	x
					¿El director escolar dicta de forma unidireccional el proceso educativo?	x		x	x		
					¿El director escolar delega funciones pedagógicas y administrativas a los docentes sin ser partícipe de ellas?		x	x	x		
					¿El director escolar alienta a la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones del proceso escolar?	x	x	x	x	x	x
				1.2. Democrático							

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Concepto	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrev.	Cuest.	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Identificar los tipos de liderazgo que ejercen los directores en la administración del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán, año 2019.	Qué tipos de liderazgo ejercen los directores en la administración de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019?	Capacidades o características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares en el proceso administrativo	1.Tipo de liderazgo	1.2. Democrático	¿El director escolar genera confianza y respeto?		x	x	x	x	x
					¿El director promueve la responsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa?		x	x	x	x	x
					¿El director escolar inspira al trabajo en equipo en los procesos de gestión de recursos?		x	x	x		
					¿El director escolar promueve materiales de trabajo y ayuda solo si se le solicita?			x	x	x	x
				1.3.Liberal o de rienda suelta	¿El director escolar participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo?		x	x	x	x	x

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Concepto	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrev.	Cuest.	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Identificar los tipos de liderazgo que ejercen los directores en la administración del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán, año 2019.	Qué tipos de liderazgo ejercen los directores en la administración de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019?	Capacidades o características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares en el proceso administrativo	1.Tipo de liderazgo	1.4. Participativo	¿El director escolar consensua la toma de decisiones con su equipo de trabajo?		x	x	x		
					¿Las relaciones con la comunidad educativa fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes?	x	x	x	x	x	x
				1.5. Socio-emocional	¿Posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo?	x	x	x	x	x	x
					¿Los miembros de la comunidad educativa se encuentra conforme con el trato que les brinda el director?	x	x	x	x	x	x

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Concepto	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrev.	Cuest.	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia	
Determinar el perfil de liderazgo del director que percibe la comunidad educativa referente a la administración escolar del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuál es el perfil de liderazgo del director que percibe la comunidad educativa referente a la administración escolar del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos, y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán, año 2019?	Conjunto de características ideales, que debe reunir el administrador escolar para dirigir con éxito la institución educativa bajo su cargo.	2. Perfil de liderazgo administrativo	2.1. Integrador	¿Propicia el trabajo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar?	x	x	x	x	x	x	
					¿Los acuerdos que son tomados para el beneficio de la institución son transmitidos a los padres y madres de familia?		x	x	x			x
					¿Demuestra el director cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo?	x	x	x	x	x		x
					¿Integra a los padres y madres de familia en la planificación de actividades extracurriculares?		x	x	x	x		x
			2.2. Motivador	¿Incentiva de forma particular a los docentes destacados en su desempeño escolar y colaboración en el proceso administrativo cuando se le solicita?		x	x	x	x		x	

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Concepto	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrev.	Cuest.	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Determinar el perfil de liderazgo del director que percibe la comunidad educativa referente a la administración escolar del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuál es el perfil de liderazgo del director que percibe la comunidad educativa referente a la administración escolar del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos, y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán, año 2019?	Conjunto de características ideales, que debe reunir el administrador escolar para dirigir con éxito la institución educativa bajo su cargo.	2. Perfil de liderazgo administrativo	2.2. Motivador	¿Motiva a los padres de familia y alumnos a la formulación de proyectos académicos que coadyuven en el proceso escolar?		x	x	x	x	x
					¿Motiva a los alumnos a insertarse en los diversos programas y proyectos escolares que son impulsados por la institución educativa?	x	x	x	x	x	x
				2.3. Empático	¿Respeto la dignidad de los miembros de la comunidad educativa independientemente de su estatus social, religión y cultura?		x	x	x	x	x
					¿El director escolar demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden?	x	x	x	x	x	x

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.1. Planeación	¿Fomenta el director la iniciativa en los docentes para administrar adecuadamente los recursos necesarios que empleará en su práctica educativa?		X	X	X		
				¿Qué proyectos tiene planificado o se ejecutan en el centro?		X	X			
				¿Realiza actividades para mejorar el centro educativo?		X	X	X		
				¿Qué elementos integra al elaborar el cronograma de trabajo?		X	X			

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia administración de recursos humanos, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.1.	¿Facilita lineamientos para mejorar la administración de la institución educativa?		x	x	x		
			Planeación	¿Existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona?		x	x	x		
			3.2.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?		x	x	x	x	x
			Organización							

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.2. Organización	¿Promueve el director el trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular?		x	x	x		
				¿Convoca el director escolar a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED con su personal docente?		x	x	x		
				¿Organiza el director el presupuesto escolar y los recursos para la consecución de las prácticas pedagógicas?		x	x	x		x

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.2. Organización	¿Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución? ¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?		X	X	X	X	X
			3.3.Dirección	¿Se evalúa la gestión administrativa que realiza la dirección?		X	X	X		X

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.3.Dirección	¿Utiliza algún medio para girar orientaciones a los docentes?	x	x	x	x		
				¿Qué medidas se ejecutan en el centro educativo cuando existe incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes?	x	x	x	x		
				¿Existe una reacción positiva por parte de los docentes a partir de las orientaciones institucionales que se les brindan?		x	x	x		

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.4 Control	¿El director ejecuta procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente administración?		x	x			
				¿Existe control efectivo de los recursos financieros por parte del director o directora de la institución educativa?		x	x			
				¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?	x	x	x	x	x	

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia administración de recursos humanos, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.4 Control	¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director para mantener el control de los procesos administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, entre otros?		X	X	X		
				¿Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo?		X	X	X	X	

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.4 Control	¿De qué manera beneficia el control de los procesos administrativos en las instituciones educativas?		x	x	x		x
				¿Existen encargados de controlar y actualizar la documentación del personal docente y administrativo?		x	x	x		x
				¿Con qué frecuencia se realizan los planes de control institucional?		x	x	x		

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS ESCOLARES: DR. SIXTO ALBERTO PADILLA, MUNICIPIO DE VILLA JUJUTLA, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS PUENTECITOS Y CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL ESCALÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYMANGO DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, AÑO 2019**

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Ítems de instrumentos	Entrevista	Cuestionario	Director	Docente	Estudiante	Padres y madres de familia
Describir las funciones y actividades del director como líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019.	¿Cuáles son las funciones y actividades del director líder y su incidencia administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango departamento de Ahuachapán, año 2019?	3.Funciones de incidencia en la administración de recursos	3.5 Coordinación	¿El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares)?		x	x	x		
				¿Existe seguimiento de los procesos pedagógicos?		x	x	x		
				¿Asiste el personal docente y administrativo a las capacitaciones en que son convocados?	x	x	x			

Fuente de elaboración propia por parte de los investigadores

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E**  
**INTERPRETACIÓN DE**  
**RESULTADOS**

Para la tabulación de los datos se toman en cuenta las respuestas obtenidas de la aplicación de una entrevista textual orientada a los directores de los centros escolares en estudio, además de diversos cuestionarios dirigidos a directores, docentes, alumnos y alumnas de segundo y tercer ciclo, padres y madres de familia miembros del CDE, población destinada como unidad de estudio en esta investigación. Posteriormente se realizó el análisis de las cuarenta y nueve preguntas expresadas en la matriz de variables.

Ahora bien, el análisis de las entrevistas se realizó a través de un proceso de transcripción textual; por medio de un cuadro de doble entrada. Consecuentemente, se llevó a cabo la interpretación y comparación de las respuestas referidas a los trece ítems que componen el instrumento, el cual fue orientado a directores. En este caso, las preguntas se codificaron haciendo referencia al informante (1), informante (2) e informante (3), quienes representan al director de cada una de las instituciones educativas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3:

*Proceso de codificación para análisis e interpretación de preguntas aplicadas a directores*

<b>Informante 1:</b> director del Centro Escolar Dr. Sixto Alberto Padilla	<b>Informante 2:</b> director del Centro Escolar Cantón Los Puentecitos	<b>Informante 3:</b> director del Centro Escolar Cantón El Escalón
--	---	--

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas a directores

Por otro lado, el mecanismo de análisis para los cuestionarios se realizó relacionando las interrogantes de los instrumentos con cada una de las variables, indicadores y preguntas de investigación, en donde, las frecuencias de respuestas son expresadas a través de tablas de contenido que reflejan la población y los criterios (sí, no, a veces, nunca) de investigación específicos, además, los datos son ilustrados a través de gráficos de barras, los cuales, distribuyen las frecuencias de respuestas obtenidas según cada sector de estudio al cual se orienta el cuestionario.

Posteriormente, para la interpretación de los hallazgos se contrastaron las variables de estudio con los aspectos teóricos que se desarrollaron en el capítulo dos, concernientes a los siguientes contenidos: (a) Tipos de liderazgo que ejercen los directores (b) Perfil de liderazgo referente a la administración escolar (c) Funciones y actividades del director líder en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información

Al hacer el consolidado de los resultados obtenidos en la investigación, a partir de cada una de las variables e indicadores se encontraron los siguientes resultados que se analizan a continuación:

4.1 Resultados de entrevista dirigida a directores de los centros educativos: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

Tabla 4:

*Preguntas y respuestas de entrevista aplicada a los directores de los centros educativos en estudio*

Preguntas	Respuestas informante 1	Respuestas informante 2	Respuestas informante 3
1. ¿El director escolar dicta de forma unidireccional el proceso educativo? Si – No. Explique	No. Muchos procesos escolares son consensuados con el equipo docente	No, porque a todos se les incluye y toma en cuenta sus opiniones	En determinadas ocasiones cuando la ocasión y circunstancias lo ameritan. En la mayoría se toma en cuenta a los docentes
2. ¿Cómo alienta a la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar?	Proporcionándoles lineamientos precisos, informando y llevando a la reflexión personal de la práctica docente	A través de la información y cumplir los objetivos y logros	Generando actividades donde pueda participar la comunidad educativa
3. ¿Las relaciones con la comunidad educativa fortalecen la	Mediante coordinaciones con las instituciones que rodean al centro	Si, porque todos tenemos un objetivo común para trabajar y	Establecer relaciones con la comunidad educativa es de vital

*Preguntas y respuestas de entrevista aplicada a los directores de los centros educativos en estudio*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas informante 1</b>	<b>Respuestas informante 2</b>	<b>Respuestas informante 3</b>
adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes? ¿Cómo?	escolar y el convivio en diferentes actividades	Tener buenos resultados al llegar a las metas propuestas	importancia, ya que mejora el proceso de aprendizaje
4. ¿Posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo? ¿De qué tipo?	En la resolución de conflictos de manera acertada y brindando un trato igualitario	Si porque es un trato con respeto y positivismo	Se trata de hacer el trabajo lo mejor que se puede, de ir mejorando día a día y tomando en cuenta las características y cualidades de un líder
5. ¿Los miembros de la comunidad educativa se encuentran conformes con el trato que les brinda? Si - No. Explique	Si, porque la comunidad educativa está satisfecha por el trabajo que se realiza en el C.E. en lo económico, gestiones y desarrollo pedagógico	Si, porque no han existido confrontaciones que afecten las relaciones	Por lo que puedo percibir, podría decir que sí, pero siempre habrá algunas circunstancias que necesitan ser dialogadas
6. ¿Propicia el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar? Si - No. Explique	Si, a inicio de año se organizan comités y equipos docentes, de estudiantes y padres de familia	Si, todos son incluidos. Alumnos, padres y docentes	Siempre tomo en cuenta sus opiniones para que la labor docente logre los objetivos y metas planteadas

*Preguntas y respuestas de entrevista aplicada a los directores de los centros educativos en estudio*

Preguntas	Respuestas informante 1	Respuestas informante 2	Respuestas informante 3
7. ¿Demuestra el director cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo? Si - No. Explique	Si. Se lleva actualizada la documentación requerida. El centro escolar está organizado	Si, todo se entrega a tiempo	Algunas cualidades voy desarrollando a lo largo de mi trabajo, pero en el día a día es cuando se van mejorando
8. ¿En el centro escolar se recompensa a los maestros por el logro de objetivos institucionales? ¿Cómo? Motiva	Expresando los agradecimientos oportunos	Si, se les felicita	Se felicita la labor docente y se reconoce el esfuerzo hecho ante la comunidad educativa
9. ¿Motiva a los alumnos a insertarse en los programas y proyectos que son impulsados por la institución educativa? Explique cómo lo hace.	Haciéndoles partícipes desde la creación de un proyecto	Si, siendo parte de los programas y proyectos que llegan al centro escolar	Siempre estamos motivándolos a que participen en las diversas actividades y proyectos
10. ¿El director escolar demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden?	Si. Se tiene la convicción de trabajar a favor de niños y niñas	Si, todo el tiempo. En todo momento	Trato en la medida de lo posible tomar en cuenta el lado humano para tomar decisiones, pero no dejando de lado el marco legal

*Preguntas y respuestas de entrevista aplicada a los directores de los centros educativos en estudio*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas informante 1</b>	<b>Respuestas informante 2</b>	<b>Respuestas informante 3</b>
11. ¿Fomenta el director la iniciativa en los docentes para gestionar los recursos necesarios que empleará en su práctica educativa? Explique cómo lo hace	Haciendo énfasis en que se debe hacer un trabajo que favorezca a los niños y niñas	Si, a través de su planificación	Casi siempre fomento en los docentes la gestión, ya que a través de ella se mejora la enseñanza
12. ¿Utiliza algún tipo de medio para girar orientaciones a los docentes? ¿Cuáles son?	Reuniones de docentes y circulares	Circulares, actas y redes sociales	Medios de comunicación (wassap- facebok, Messenger)
13. ¿Qué medidas se ejecutan en el centro educativo cuando existe incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes?	El dialogo, inicialmente	Solo se hace un recordatorio	Se aplica lo establecido en la ley. Se conversa con el docente y se procede al levantamiento de actas

---

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (entrevista) a directores (3) de los centros educativos: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

#### 4.1.1 Análisis e interpretación de las entrevistas aplicadas a los directores de los centros educativos

Los resultados de la entrevista aplicada a los directores de los centros educativos: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019, tienen como objetivo principal analizar cuál es la incidencia del liderazgo del director en la administración escolar de los centros escolares referidos. Para interpretar cada una de las valoraciones, se codifican las preguntas, haciendo referencia al informante (1), informante (2) e informante (3), quienes representan al director de cada una de las instituciones escolares.

En cuanto a la primera pregunta, el informante 1 y el informante 2 concuerdan en que director escolar no dicta de forma unidireccional el proceso educativo. Por otro lado, el informante 3 destaca que determinadas ocasiones se realiza de esta manera. Como se observa en el análisis, se concluye que los procesos escolares son consensuados con el equipo docente, tomando en cuenta sus opiniones en razón de mejorar la labor educativa.

Por otro lado, referente a la pregunta dos, el informante 1 expresó que el director alienta a la participación de la comunidad educativa proporcionando información y llevando a la reflexión sobre el proceso de la práctica docente que realizan los maestros. Por su parte, el informante 2 agregó que a través del cumplimiento de objetivos y logros institucionales. Finalmente, el informante 3 expresó que a partir de la realización de actividades en donde puedan participar los miembros de la comunidad educativa en general. Como se observa, se concluye que los directores realizan una serie de actividades con el fin de lograr el involucramiento de docentes, alumnos y padres de familia en la toma de decisiones del proceso escolar, es así como se pone en evidencia que los directores se caracterizan por implementar un liderazgo democrático.

Referente a la pregunta tres, el informante 1 destacó que las relaciones de la comunidad educativa fortalecen la adquisición de conocimientos mediante las coordinaciones que se establecen con las instituciones aledañas al centro educativo. Por otro lado, el informante 2 expresó que estas se fortalecen a partir de los objetivos que se tienen en común en cuanto a las

metas propuestas. Por su parte, el informante 3 agregó que las relaciones que se establecen con los miembros de la comunidad educativa son de vital importancia en la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje. En síntesis, las interrelaciones que se crean influyen en la apropiación de conocimientos, puesta en práctica de valores y buenas actitudes de los docentes.

Con respecto a la pregunta cuatro, el informante 1 expresó que él posee la capacidad de liderazgo para lograr la resolución de conflictos escolares y brindando un trato igualitario a los miembros de la comunidad educativa con el objetivo de demostrar que realiza un buen trabajo escolar. Por su parte, el informante 2 aludió que sí es un buen líder, y que la comunidad educativa se encuentra satisfecha por el trabajo observado en la institución, referente a aspectos de gestión y desarrollo pedagógico, específicamente. Por otro lado, el informante 3 expresó que en la labor educativa el trabajo debe mejorarse día con día. En síntesis, los tres informantes expresaron que si poseen la capacidad de liderazgo; pero ninguno de ellos sabe qué tipo de liderazgo es el que proyecta en la institución educativa.

En cuanto a la pregunta cinco, el informante 1 y 2 expresan que los miembros de la comunidad educativa sí se encuentran conformes en cuanto a la manera en que se les trata, pues esto se hace con positivismo y respeto. Ahora bien, el informante 3 agregó que siempre se desatan ciertos acontecimientos que necesitan del diálogo conjunto entre los miembros afectados. En conclusión, en el proceso educativo se trata con respeto a docentes, alumnos y padres y madres de familia, sin embargo, a veces resultan algunos problemas que diluyen el proceso armónico en que se desarrolla el que hacer educativo.

Referente a la pregunta seis, el informante 1, 2 y 3 concuerdan en que sí propician el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar. Esto lo realizan a través de la organización de comités y consejos escolares, en los cuales participan docentes, alumnos, directores y padres y madres de familia. En síntesis, las instituciones educativas involucran a la comunidad educativa en los diversos procesos y actividades escolares, con el fin de lograr los objetivos y metas institucionales.

Con respecto a la pregunta siete, el informante 1 expresó que demuestra cualidades de un líder administrativo porque el centro escolar se encuentra organizado y consecuentemente se actualiza la base de datos. Por su parte, el informante 2, indicó que sí, puesto que todo se entrega

a tiempo. Finalmente, el informante 3, sostuvo que él desarrolla diversas cualidades en el transcurso de su trabajo; pero no indicó cuáles. En conclusión, los directores si demuestran cualidades de liderazgo en el proceso administrativo de los centros escolares, puesto que dos de las funciones básicas del proceso administrativo es la organización y el control, lo cual se ve reflejado en las respuestas de los informantes.

Por otro lado, en cuanto a la pregunta ocho, los tres informantes concuerdan en que se felicita y reconoce el esfuerzo de los maestros por el logro de objetivos institucionales. En conclusión, se puede decir que los maestros son motivados a realizar las mismas o mejores acciones que llevaron al logro de esas metas, con el fin de obtener resultados satisfactorios.

Referente a la pregunta nueve, los tres informantes concuerdan en que motivan a los alumnos/as para que sean participes de los diversos programas y proyectos que son impulsados por la institución escolar, asimismo, en la creación de nuevos proyectos estudiantiles que abonen a la labor del proceso educativo. En síntesis, los alumnos y alumnas si son motivados por los líderes escolares para que participen activamente en la institución.

Con respecto a la pregunta diez, los tres informantes expresaron que sí demuestran empatía y humildad en la realización de las actividades que les competen. Por su parte, el informante 3 agregó que trata en la medida de lo posible tomar en cuenta el lado humano en la toma de decisiones, sin dejar de lado el marco legal que los rige en el desempeño de sus labores. En conclusión, los directores escolares se caracterizan por la empatía y humildad en el desarrollo de sus funciones.

En cuanto a la pregunta once, el informante 1 expresó que el director fomenta la iniciativa en los docentes haciendo énfasis en que se debe hacer un trabajo que favorezca a los niños y niñas de la institución. Por otro lado, el informante 2 sostuvo que a partir de la planificación. Finalmente, el informante 3 indicó que esto se hace fomentando en los docentes la gestión, puesto que, a través de ella se mejora la enseñanza. En síntesis, en la práctica educativa es el director quien debe fomentar la iniciativa en su grupo de trabajo para gestionar los recursos necesarios que empleará en su labor docente.

Por otro lado, en la pregunta doce, el informante 1 expresa que, en el centro educativo, para girar las debidas orientaciones a los docentes, se emplean las circulares y reuniones de docentes. Por su parte, el informante 2 y 3 agregan que también se utilizan las redes sociales. En conclusión, los directores de las instituciones educativas, además de realizar reuniones y circulares, en la época actual emplean las redes sociales, lo cual indica que están a la vanguardia en el uso de los nuevos medios de comunicación social.

Finalmente, en cuanto a la pregunta trece, referente a las medidas que se aplican en el centro educativo cuando existe un incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes, el informante 1 menciona que el diálogo. Por su parte, el informante 2 indicó que se hace un recordatorio. Además, el informante 3 agregó que se aplica lo establecido en la ley, se conversa con el docente y se levanta un acta. En conclusión, los tres informantes poseen concepciones distintas sobre las medidas a ejecutar en estas acciones, no obstante, el informante tres demuestra ser más objetivo en cuanto al proceso que debe realizar al presentarse una situación de esta índole.

4.1.2 Resultados de cuestionario dirigido a directores/as, maestros/as, alumnos/as, padres y madres de familia (miembros del CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

4.1.2.1 Análisis de los tipos de liderazgo que ejercen los directores en la administración de los centros escolares de estudio.

VARIABLE: 1. Tipo de liderazgo

INDICADOR: 1.1 Autocrático o autoritario

ÍTEM 1 ¿En el centro escolar las decisiones son tomadas solo por el director?

Tabla 5:

*Frecuencias de respuesta ítem uno*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	0	1	2	0
DOCENTES	4	3	8	0

ALUMNOS/AS	20	15	24	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	4	4	4	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

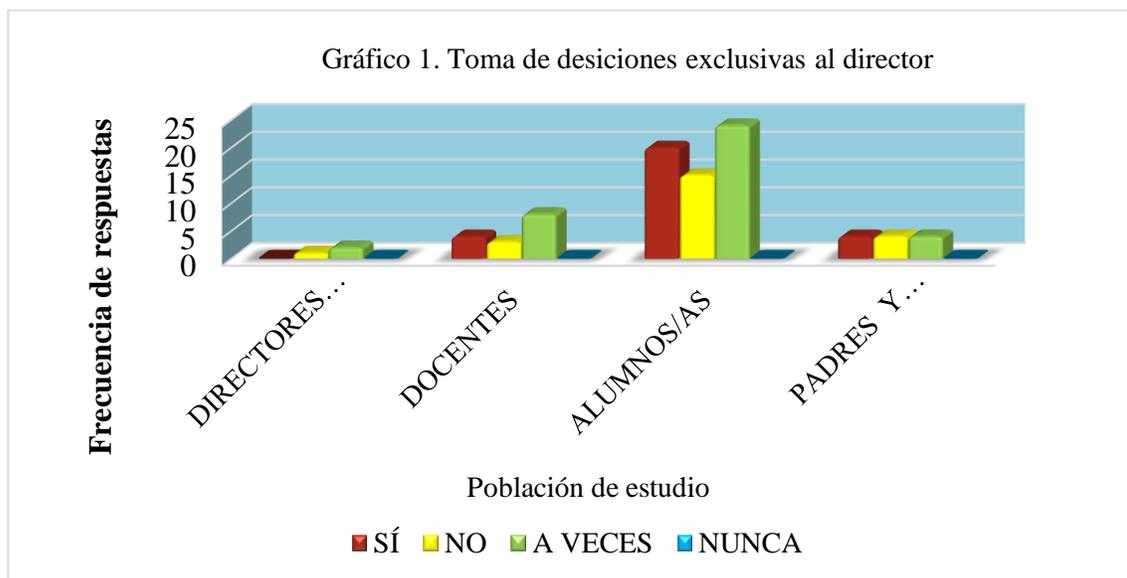


Figura 3. Toma de decisiones. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Autocrático o autoritario”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “A VECES” las decisiones son tomadas solo por el director. Por otro lado, una población media expresa que “NO”. Finalmente, una población minoritaria, encabezada por alumnos/as, docentes y padres y madres de familia expresan que “SÍ”

## ÍTEM 2 ¿El director escolar dicta de forma unidireccional el proceso educativo?

Tabla 6:

*Frecuencias de respuesta ítem dos*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	0	3	0	0
DOCENTES	5	5	4	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

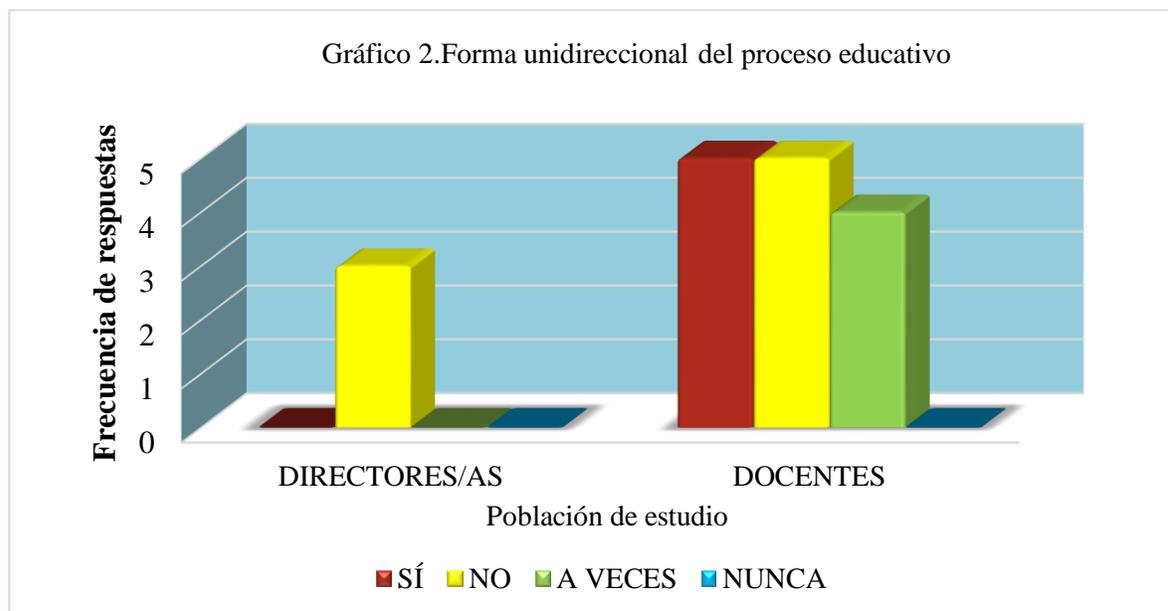


Figura 4. Unidireccionalidad del PEA. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Autocrático o autoritario”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “NO” dicta de forma unidireccional el proceso educativo (no es autoritario). Por otro lado, una población media expresa que “SÍ”. Finalmente, una población minoritaria expresó que “A VECES”

ÍTEM 3 ¿El director escolar delega funciones pedagógicas y administrativas a los docentes sin ser partícipe de ellas?

Tabla 7:

*Frecuencias de respuesta ítem tres*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	0	2	1	0
DOCENTES	5	8	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

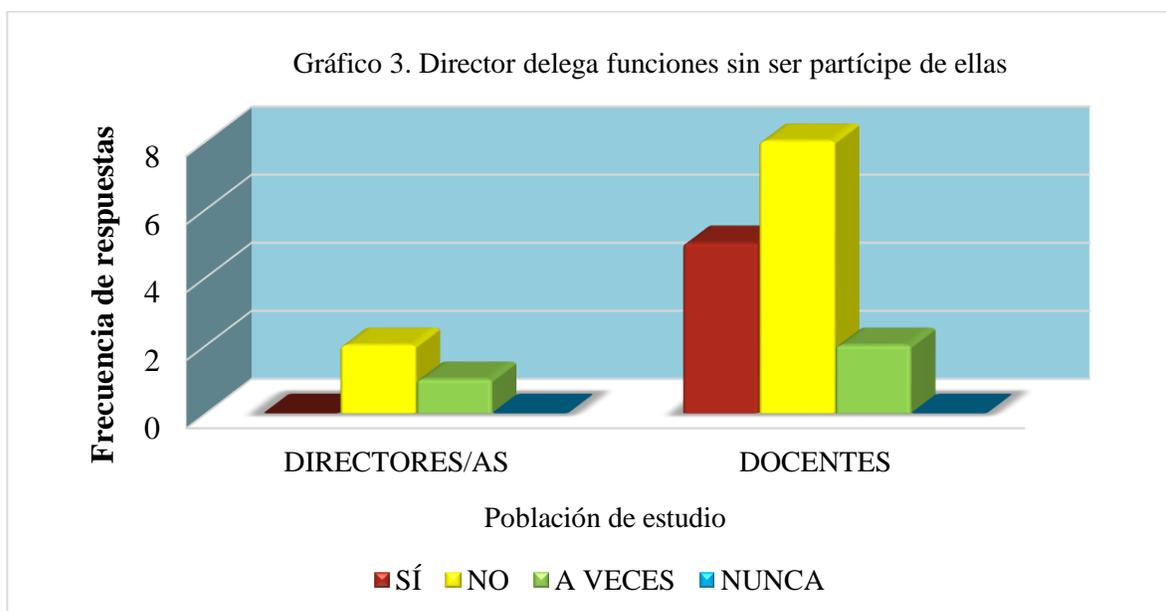


Figura 5. Delegación de funciones independientes. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Autocrático o autoritario”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “NO” delega funciones pedagógicas y administrativas a los docentes sin ser partícipe de ellas., por lo cual “NO” estarían

ante el caso de un director autoritario. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “Sí” lo hace.

INDICADOR: 1.2. Democrático

ÍTEM 4 ¿El director escolar alienta a la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones del proceso escolar?

Tabla 8:

*Frecuencias de respuesta ítem cuatro*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	11	0	4	0
ALUMNOS/AS	57	2	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	12	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

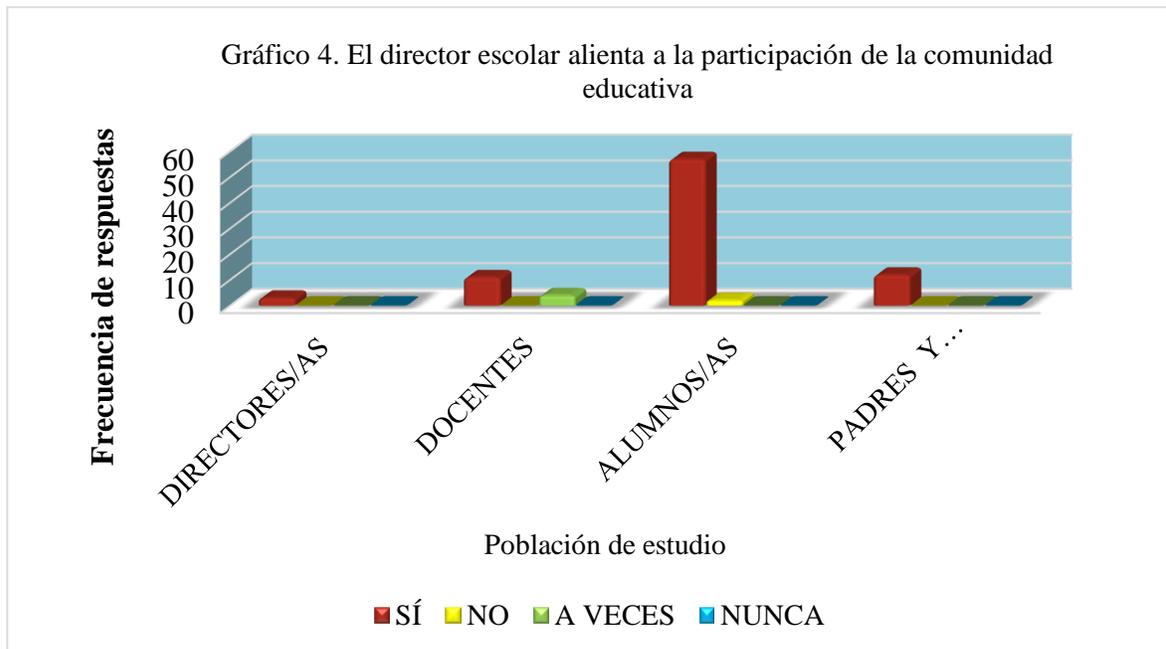


Figura 6. Alentar a la participación. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Democrático”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” alienta a la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones del proceso escolar. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”. En otras palabras, el líder escolar colabora y trabaja en conjunto con los maestros en las acciones orientadas a mejorar los procesos pedagógicos y administrativos de los centros escolares; estableciendo buenas relaciones humanas y demostrando de esta manera emplear un liderazgo de tipo democrático.

ÍTEM 5 ¿El director escolar genera confianza y respeto?

Tabla 9:

*Frecuencias de respuesta ítem cinco*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	9	3	3	0
ALUMNOS/AS	57	0	1	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	12	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

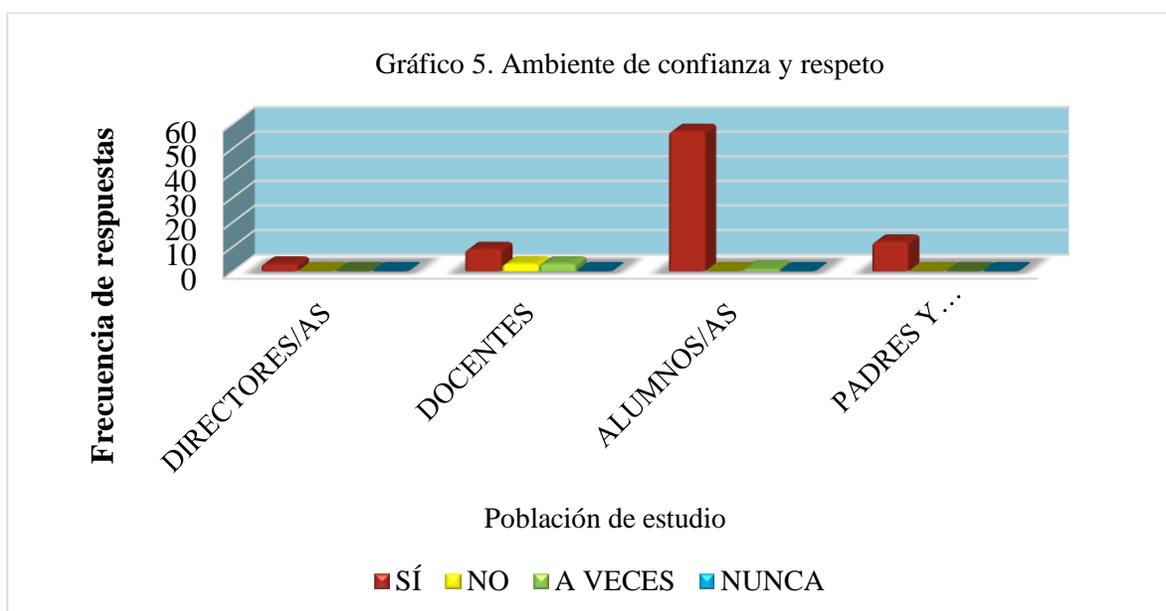


Figura 7. Ambiente de confianza. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Democrático”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” genera un ambiente de confianza y respeto, poniendo de manifiesto las características de un líder democrático. Por otro lado, una población media expresa que “A VECES”. Finalmente, una población minoritaria manifestó que “NO”.

ÍTEM 6 ¿El director promueve la responsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa?

Tabla 10:

*Frecuencias de respuesta ítem seis*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	11	1	3	0
ALUMNOS/AS	49	2	5	1
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	8	0	4	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio



Figura 8. Promoción de responsabilidades. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Democrático”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” promueve la responsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa, con lo cual estos adquieren diversos compromisos institucionales, participando en la toma de decisiones e intercambiando opiniones sobre la labor que se está realizando en el centro escolar. Por otro lado, una población media expresa que “NO”. Finalmente, una población minoritaria manifestó que “A VECES”.

ÍTEM 7 ¿El director escolar inspira al trabajo en equipo en los procesos de gestión de recursos?

Tabla 11:

*Frecuencias de respuesta ítem siete*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	10	1	2	2

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio



Figura 9. Trabajo en equipo. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Democrático”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” inspira al trabajo en equipo en los procesos de gestión y administración de recursos, planificando, organizando, direccionando, supervisando y controlando el uso correcto de los recursos humanos, materiales, financieros y de información. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y “NUNCA”.

ÍTEM 8 ¿El director escolar promueve materiales de trabajo y ayuda solo si se le solicita?

Tabla 12:

*Frecuencias de respuesta ítem ocho*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	1	2	0	0
DOCENTES	9	4	1	1
ALUMNOS/AS	45	7	8	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	6	0	5	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

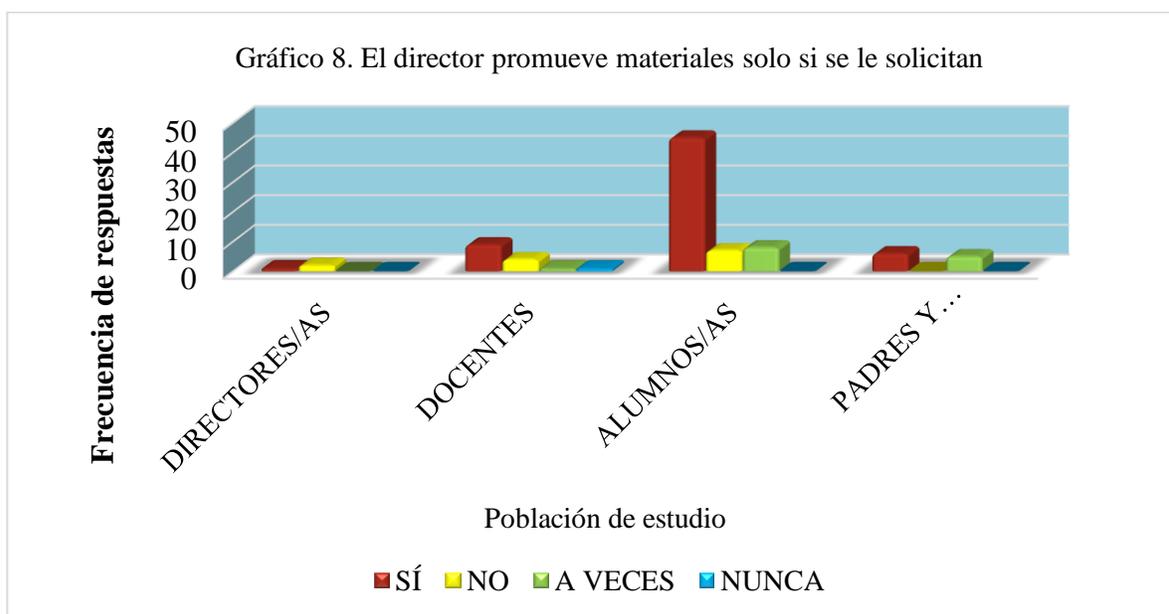


Figura 10. Promover materiales de trabajo. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Democrático”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ”

promueve materiales de trabajo y ayuda solo si se le solicita. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y que “NO”. Ante los datos anteriores, los directores se caracterizan por emplear un liderazgo del tipo liberal o rienda suelta en cuanto a la petición de recursos de trabajo para los maestros y ayuda dirigida a los estudiantes, padres y madres de familia.

INDICADOR: 1.3. Liberal o de rienda suelta

ÍTEM 9 ¿El director escolar participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo?

Tabla 13:

*Frecuencias de respuesta ítem nueve*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	9	2	0	2
ALUMNOS/AS	44	9	6	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	8	1	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

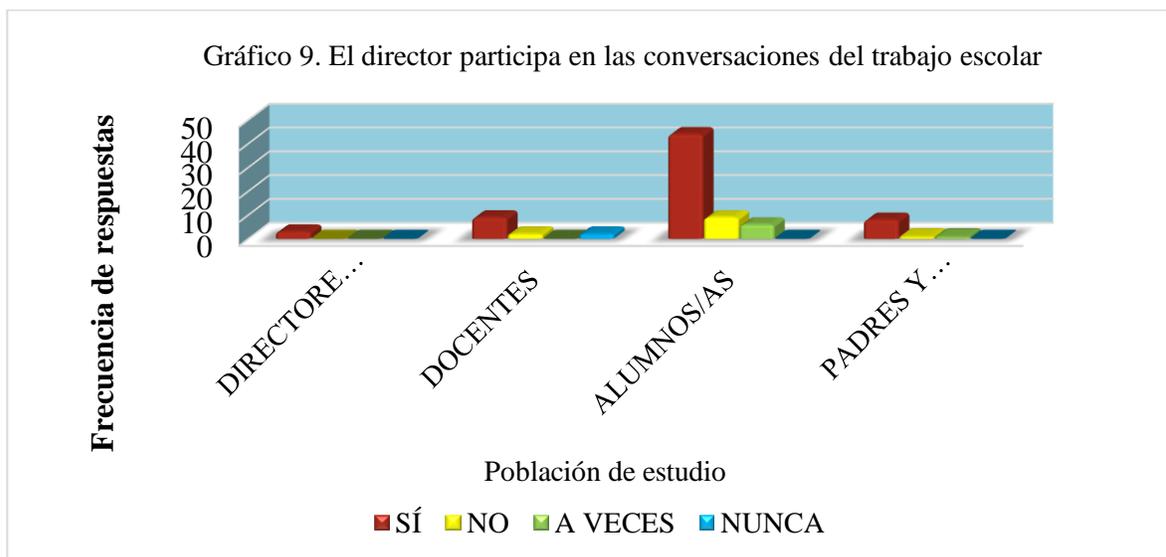


Figura 11. Participación en el trabajo escolar. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de

Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Liberal o de rienda suelta”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo, demostrando un liderazgo de tipo democrático. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO” y otra que “A VECES”.

ÍTEM 10 ¿El director escolar consensua la toma de decisiones con su equipo de trabajo?

Tabla 14:

*Frecuencias de respuesta ítem diez*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	10	2	3	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

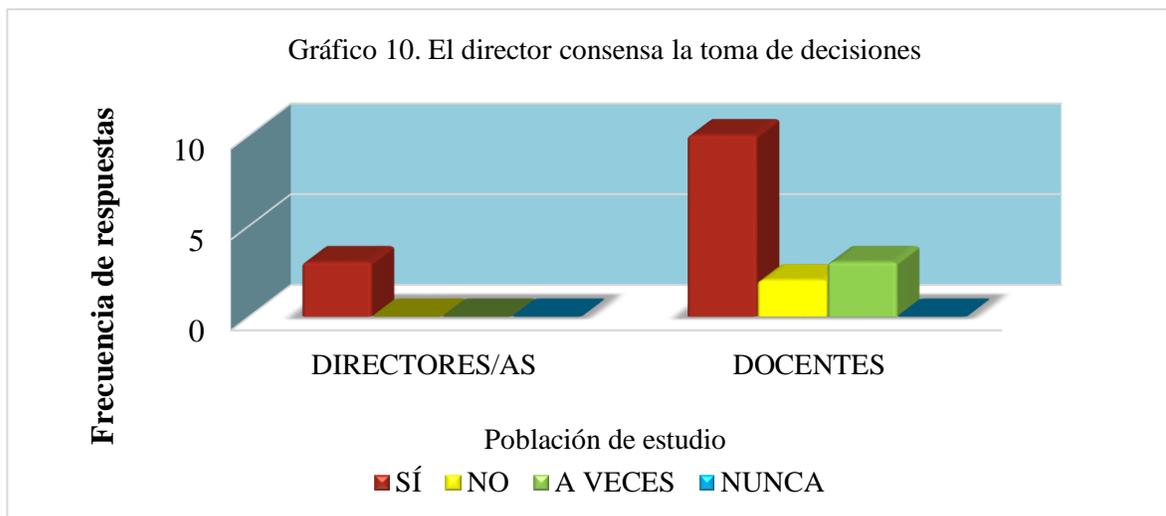


Figura 12. Consenso para la toma de decisiones. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los

Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Liberal o de rienda suelta”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” consensua la toma de decisiones con su equipo de trabajo, es decir que toma en cuenta el punto de vista que estos expresan. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO” y “A VECES”.

### INDICADOR: 1.4. Participativo

ÍTEM 11. ¿Las relaciones con la comunidad educativa fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes?

Tabla 15:

*Frecuencias de respuesta ítem once*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	9	1	5	0
ALUMNOS/AS	49	1	9	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	8	2	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

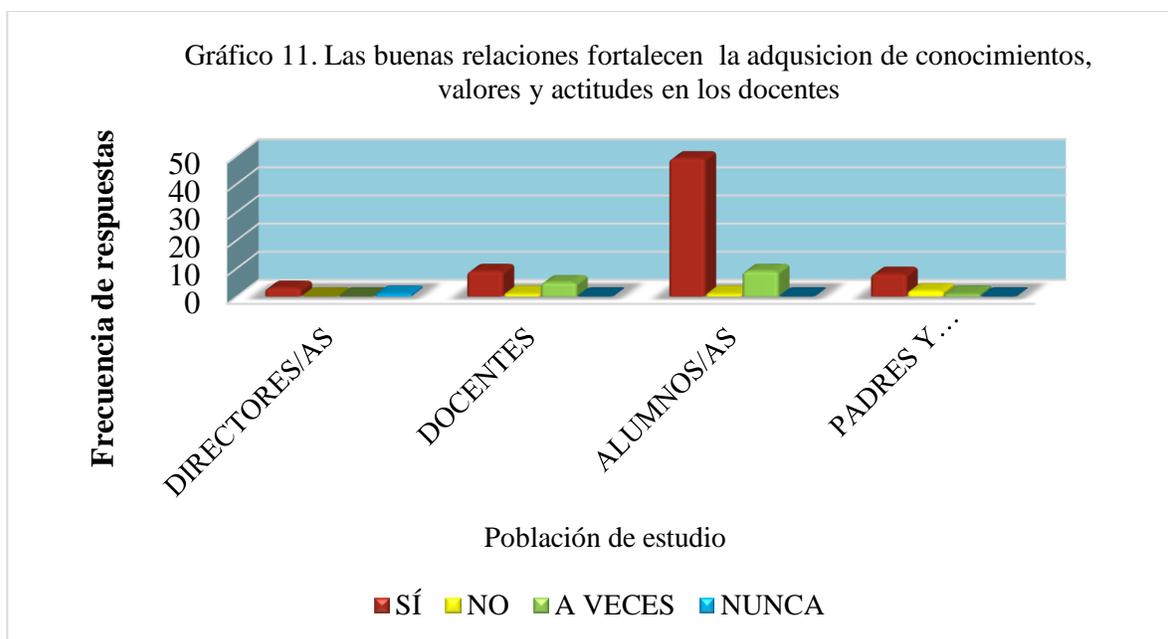


Figura 13. Buenas relaciones para la adquisición de conocimientos y valores. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Participativo”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo las relaciones con la comunidad educativa “SÍ” fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”. Según los datos, los directores aplican un liderazgo de tipo participativo.

### INDICADOR: 1.5. Socio-emocional

ÍTEM 12 ¿El director posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo?

Tabla 16:

Frecuencias de respuesta ítem doce

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	8	3	2	2
ALUMNOS/AS	53	2	5	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	11	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

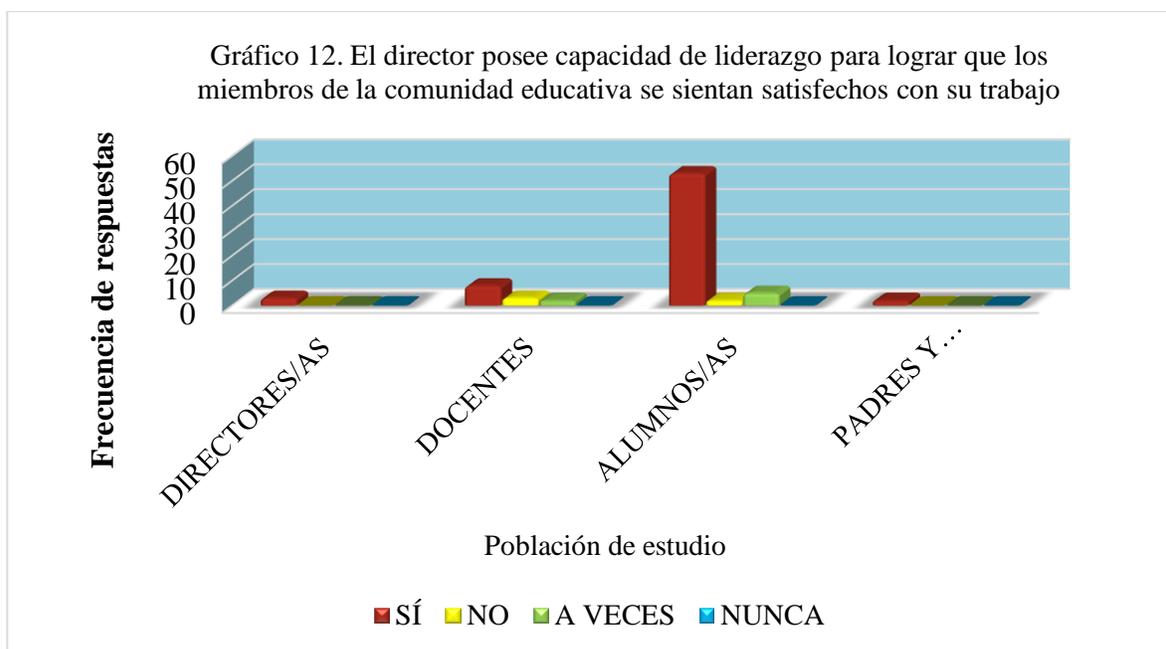


Figura 14. Satisfacción en cuanto al trabajo. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Socio-emocional”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se

sientan satisfechos con su trabajo. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”. Esto conlleva a definir que la dirección se debe orientar al recurso humano y las relaciones interpersonales que se establecen con el equipo de trabajo para cumplir los objetivos institucionales de forma idónea.

ÍTEM 13 ¿Los miembros de la comunidad educativa se encuentran conformes con el trato que les brinda el director?

Tabla 17:

*Frecuencias de respuesta ítem trece*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	2	0	1	0
DOCENTES	8	4	3	0
ALUMNOS/AS	48	3	7	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	1	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

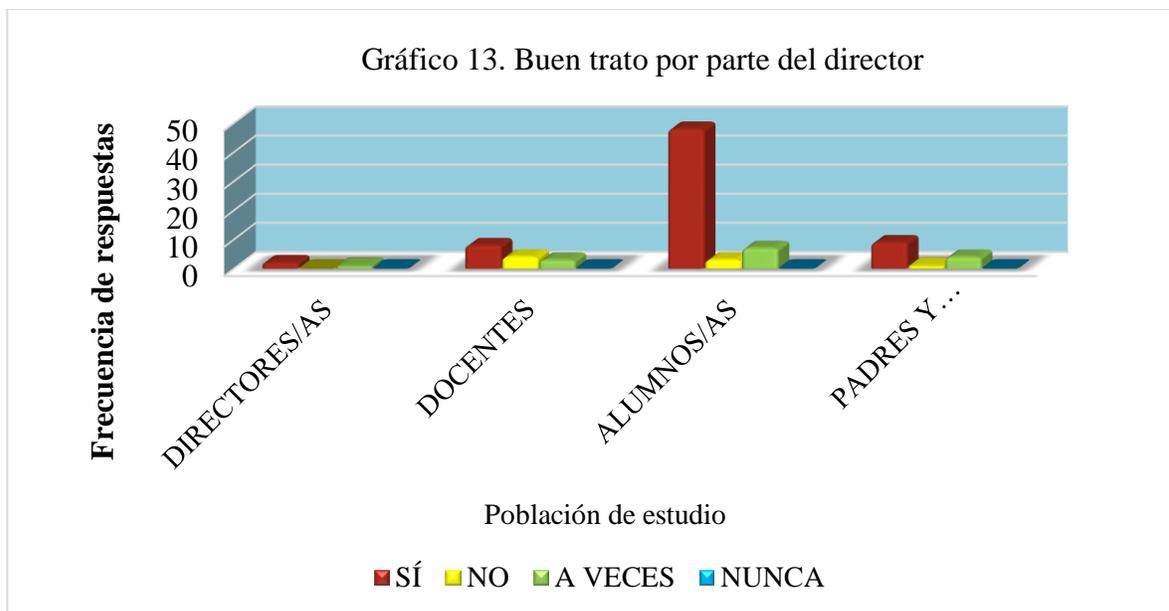


Figura 15. Buen trato del director. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán,

Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Socio-emocional”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo los miembros de la comunidad educativa “SÍ” se encuentran conformes con el trato que les brinda el director. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

4.1.2.2 Análisis del perfil de liderazgo del director que percibe la comunidad educativa referente a la administración escolar de los centros escolares de estudio.

VARIABLE: 2. Perfil de liderazgo administrativo

INDICADOR: 2.1. Integrador

ÍTEM 14 ¿Propicia el trabajo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar?

Tabla 18:

*Frecuencias de respuesta ítem catorce*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	2	0	1	0
DOCENTES	9	1	5	0
ALUMNOS/AS	52	2	6	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	0	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

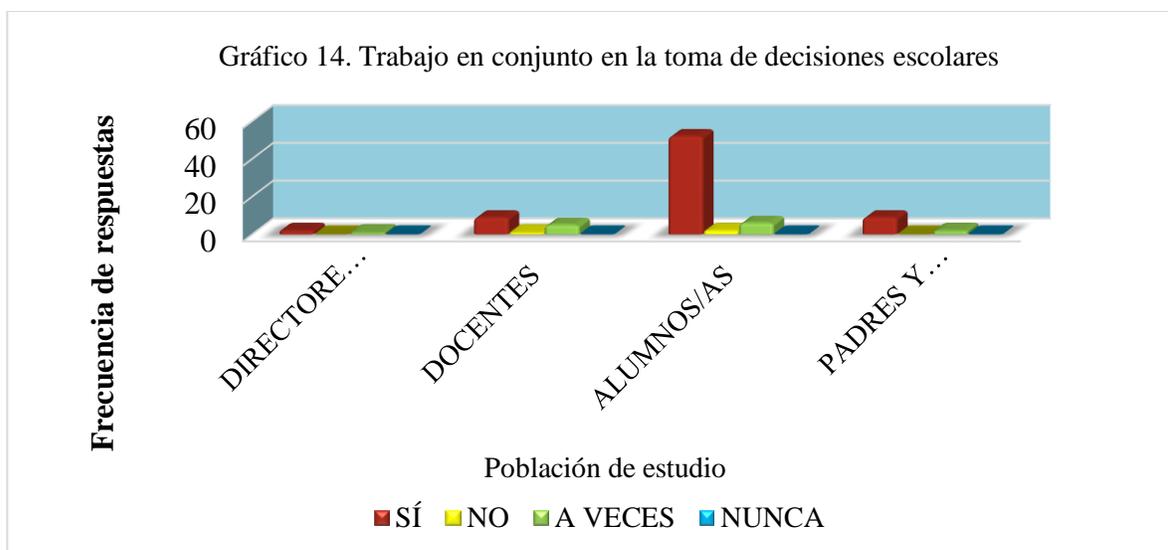


Figura 16. Trabajo en conjunto. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Integrador”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se propicia el trabajo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar, demostrando que el director permite la participación activa de alumnos y padres y madres de familia en dicho proceso, con lo cual se pueden lograr mejoras institucionales. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

ÍTEM 15 ¿Los acuerdos que son tomados para el beneficio de la institución son transmitidos a los padres y madres de familia?

Tabla 19:

*Frecuencias de respuesta ítem quince*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	11	0	4	0

ALUMNOS/AS	54	3	2	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	7	2	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

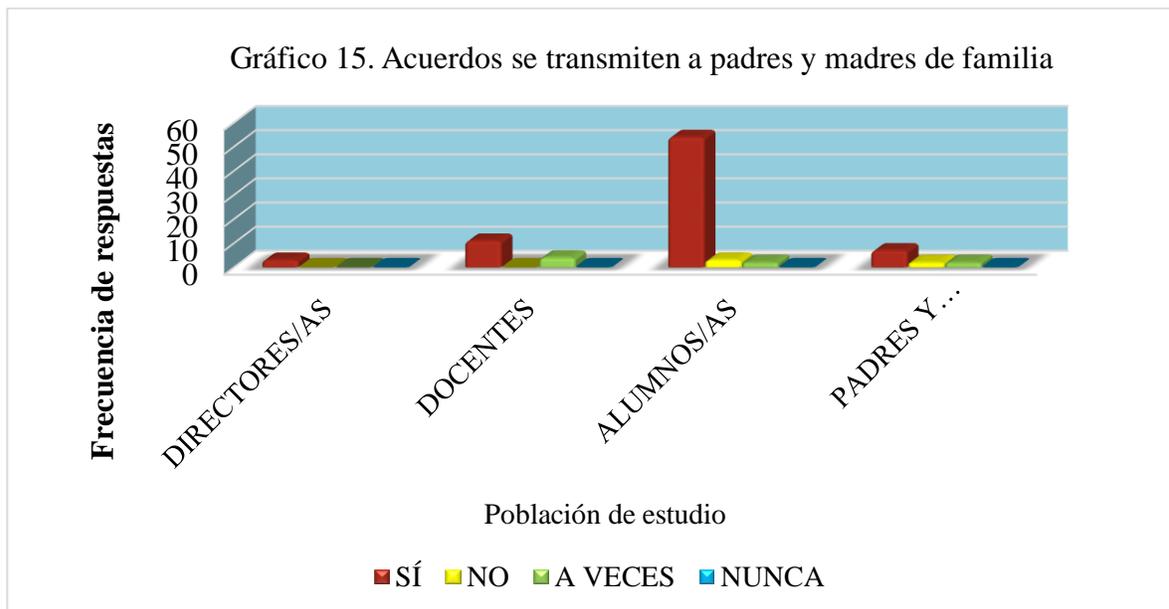


Figura 17. Transmisión de acuerdos a padres y madres de familia. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puñtecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Integrador”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo los acuerdos que son tomados para el beneficio de la institución “SÍ” son transmitidos a los padres y madres de familia. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

ÍTEM 16 ¿Demuestra el director cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo?

Tabla 20:

*Frecuencias de respuesta ítem dieciséis*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	11	0	4	0
ALUMNOS/AS	49	5	4	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	10	0	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

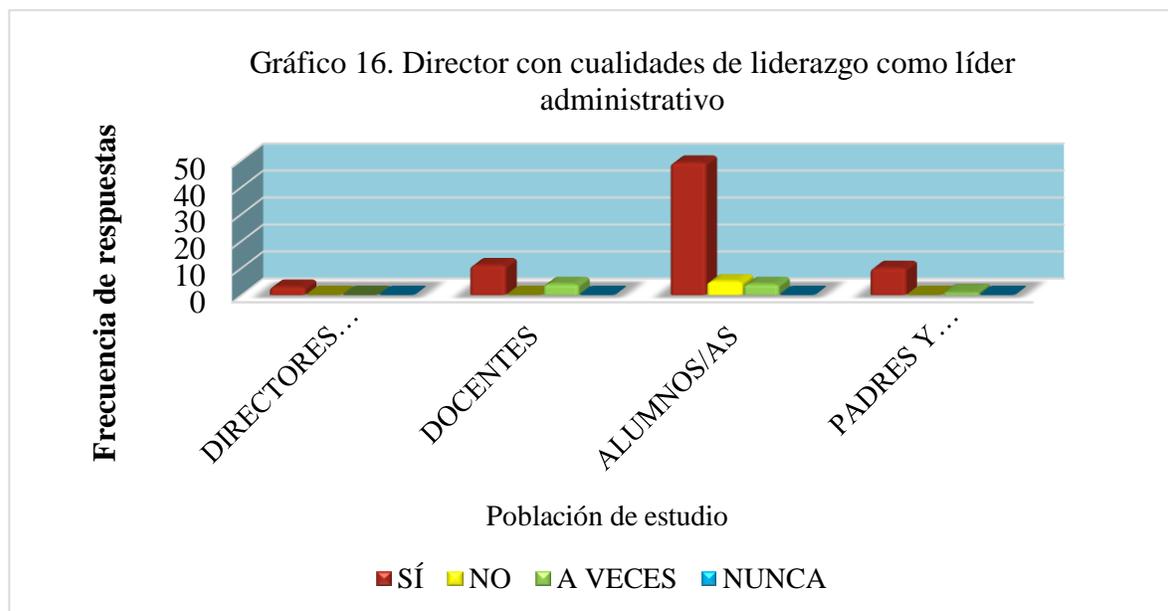


Figura 18. Cualidades de liderazgo en actividades administrativas. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Integrador”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, docentes, alumnos/as y padres y madres de

familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” demuestra cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”. Es aquí donde el director promueve la eficiencia y eficacia en el trabajo que realiza, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, orden, equidad, estabilidad, etc.

ÍTEM 17 ¿Integra a los padres y madres de familia en la planificación de actividades extracurriculares?

Tabla 21:

*Frecuencias de respuesta ítem diecisiete*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	10	0	3	2
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	1	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

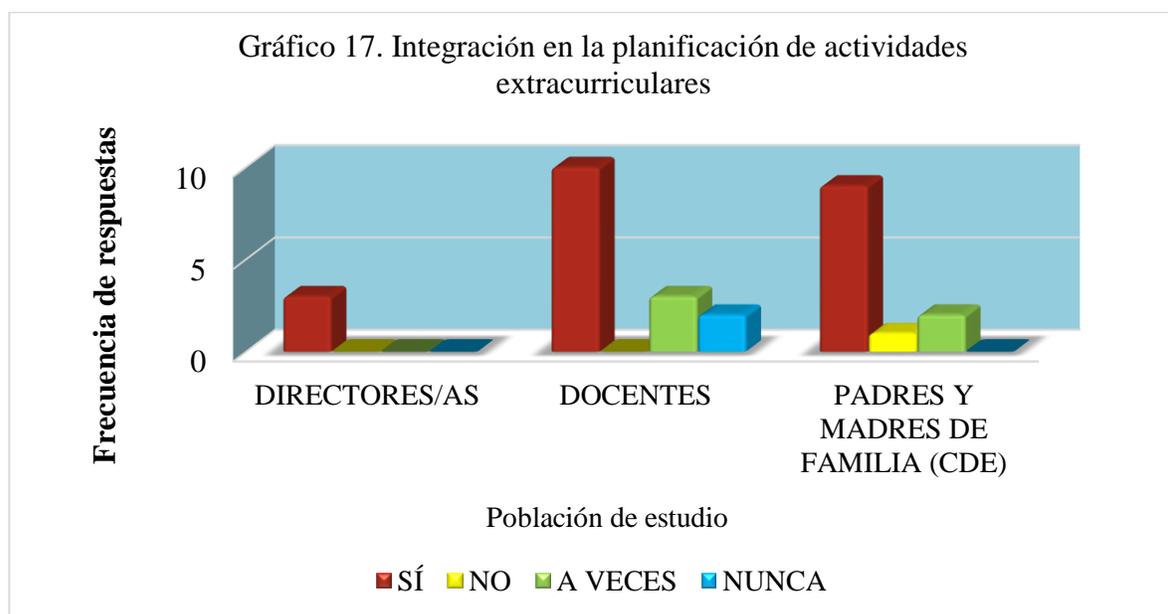


Figura 19. Planificación de actividades extracurriculares. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento

de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Integrador”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” integra a los padres y madres de familia en la planificación de actividades extracurriculares. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

### INDICADOR: 2.2. Motivador

ÍTEM 18 ¿Incentiva de forma particular a los docentes destacados en su desempeño escolar y colaboración en el proceso administrativo cuando se le solicita?

Tabla 22:

*Frecuencias de respuesta ítem dieciocho*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	2	0	1	0
DOCENTES	7	1	3	4
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	5	1	4	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

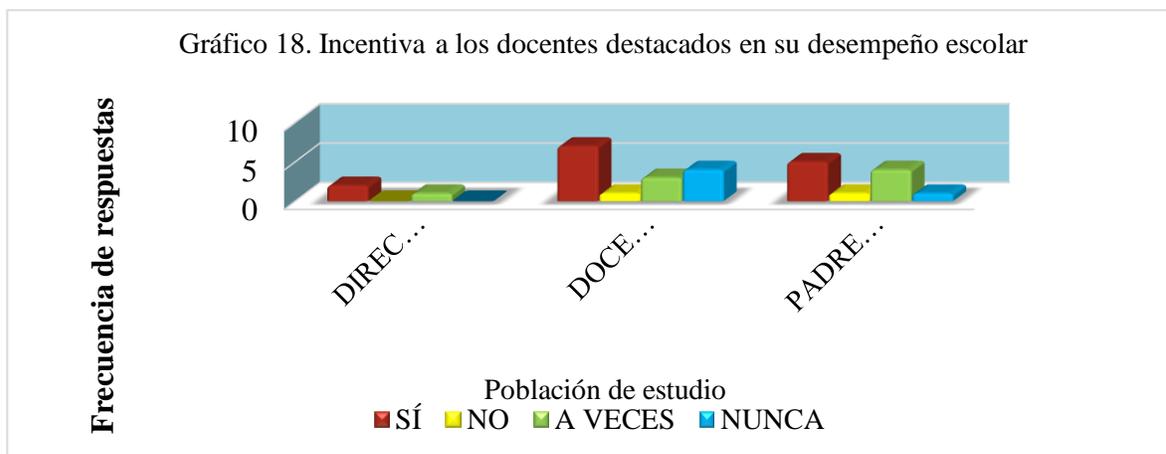


Figura 20. Incentivo docente. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros

escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Motivador”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se incentiva de forma particular a los docentes destacados en su desempeño escolar y colaboración en el proceso administrativo cuando se le solicita (motivación a los maestros). Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NUNCA”.

ÍTEM 19 ¿Motiva a los padres de familia y alumnos a la formulación de proyectos académicos que coadyuven en el proceso escolar?

Tabla 23:

*Frecuencias de respuesta ítem diecinueve*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	7	1	4	3
ALUMNOS/AS	49	6	5	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	10	0	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

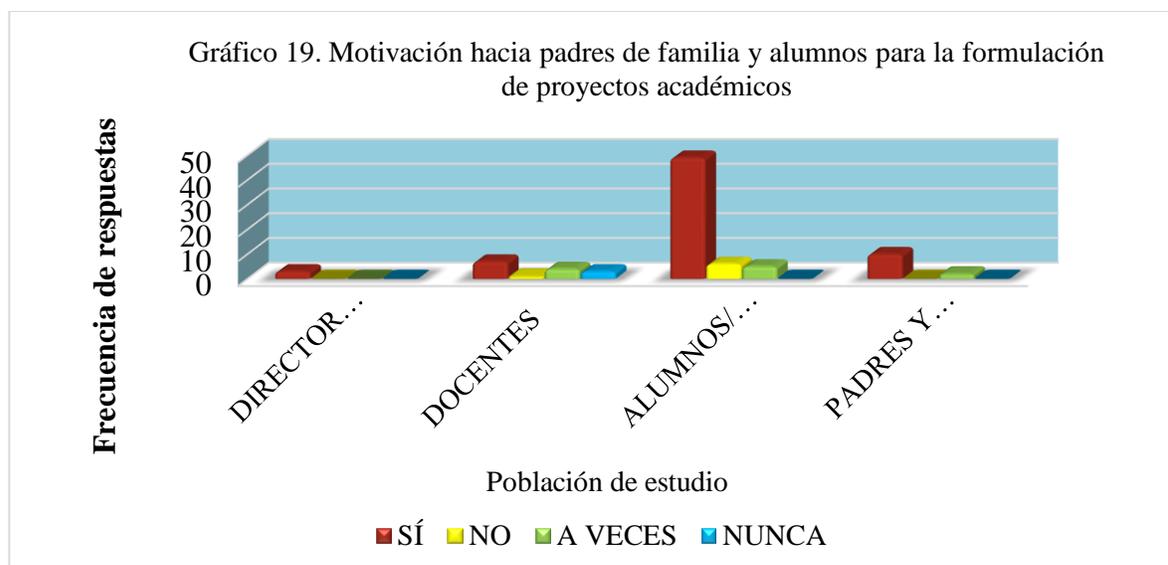


Figura 21. Motivación a la formulación de proyectos académicos. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Motivador”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se motiva a los padres de familia y alumnos a la formulación de proyectos académicos que coadyuven en el proceso escolar. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

ÍTEM 20 ¿Motiva a los alumnos a insertarse en los diversos programas y proyectos escolares que son impulsados por la institución educativa?

Tabla 24:

*Frecuencias de respuesta ítem veinte*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	10	0	5	0
ALUMNOS/AS	47	4	7	1

PADRES Y  
MADRES DE  
FAMILIA (CDE)

11

0

0

1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

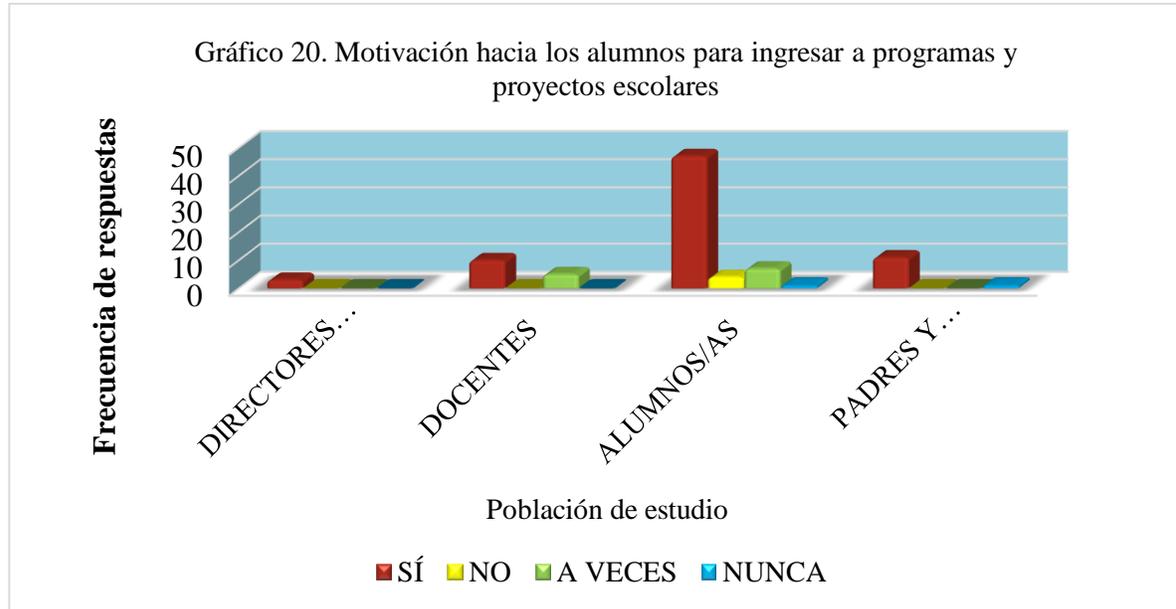


Figura 22. Buen trato del director. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Motivador”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se motiva a los alumnos a insertarse en los diversos programas y proyectos escolares que son impulsados por la institución educativa. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

INDICADOR: 2.3. Empático

ÍTEM 21 ¿El director escolar demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden?

Tabla 25:

*Frecuencias de respuesta ítem veintiuno*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	7	5	3	0
ALUMNOS/AS	53	5	1	1
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	1	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

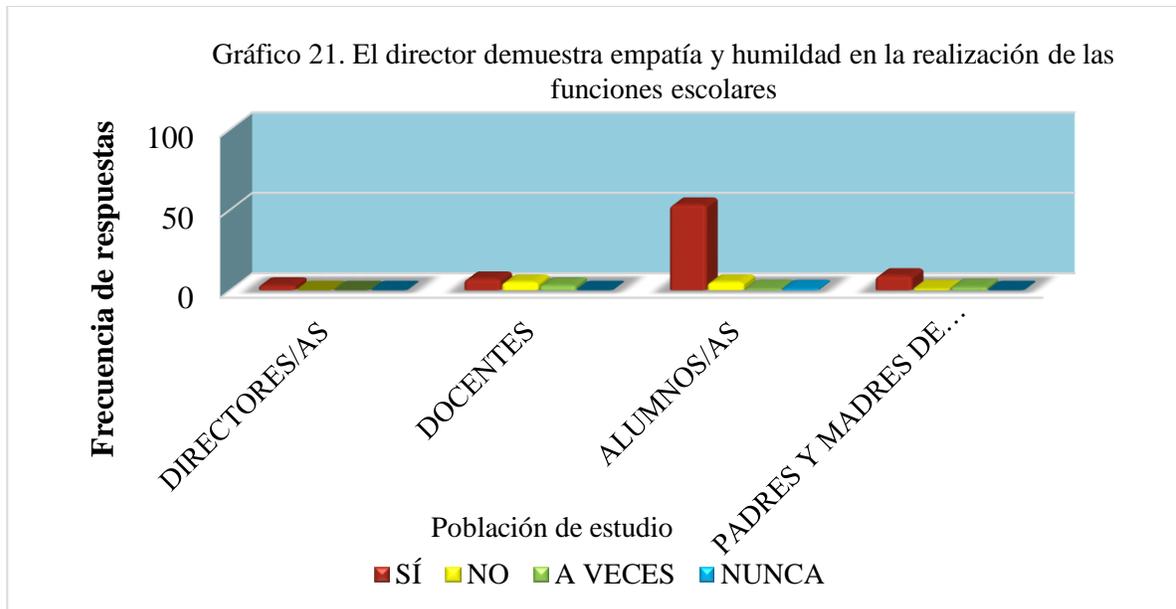


Figura 23. Empatía y humildad en la realización de funciones escolares. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Empático”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 22 ¿Respeto la dignidad de los miembros de la comunidad educativa independientemente de su estatus social, religión y cultura?

Tabla 26:

*Frecuencias de respuesta ítem veintidós*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	13	1	0	1
ALUMNOS/AS	53	4	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes y alumnos/as de los centros escolares en estudio

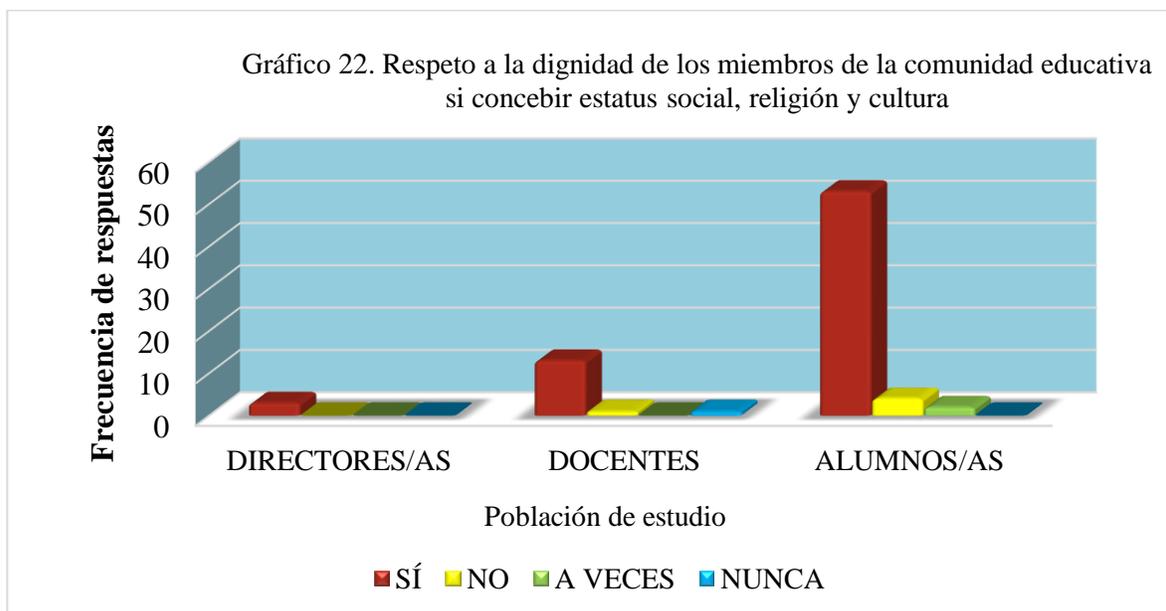


Figura 24. Respeto a la comunidad educativa. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes y alumnos/as de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los

Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Empático”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se respeta la dignidad de los miembros de la comunidad educativa independientemente de su estatus social, religión y cultura. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO” y otra que “A VECES”.

4.1.2.3 Análisis de las funciones y actividades del director líder y su incidencia en la administración de recursos humanos, materiales, financieros y de información en los centros escolares de estudio.

VARIABLE: 3. Funciones de incidencia en la administración de recursos

INDICADOR: 3.1. Planeación

ÍTEM 23 ¿Fomenta el director la iniciativa en los docentes para obtener y administrar adecuadamente los recursos necesarios que empleará en su práctica educativa?

Tabla 27:

*Frecuencias de respuesta ítem veintitrés*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	10	1	4	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

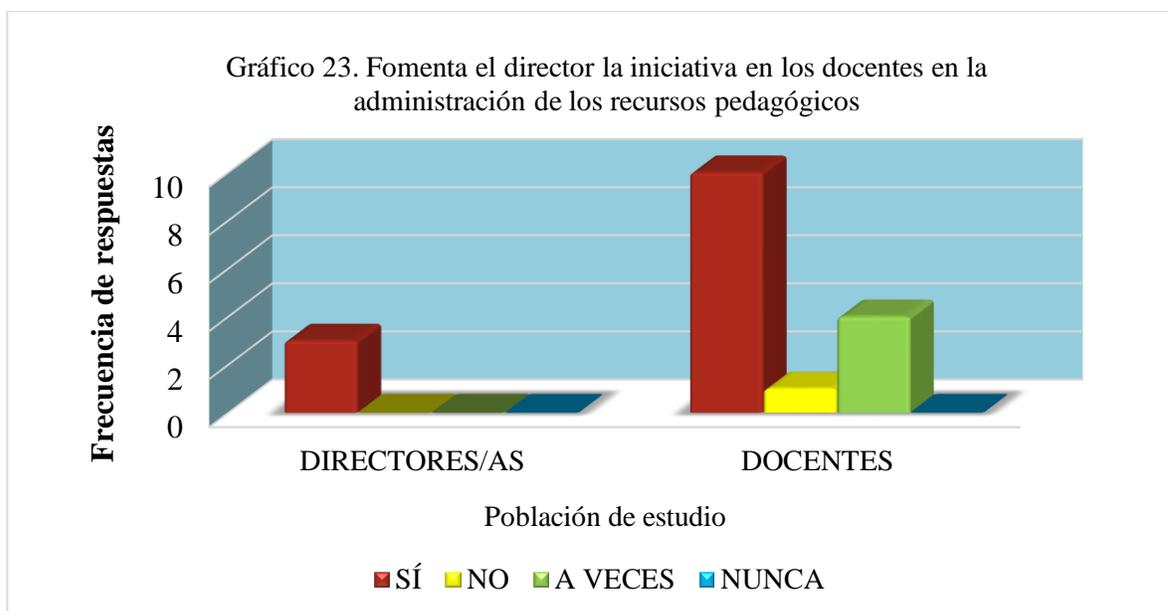


Figura 25. Fomento de iniciativa docente. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Planeación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” fomenta la iniciativa en los docentes para obtener y administrar adecuadamente los recursos necesarios que empleará en su práctica educativa. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 24 ¿En el centro educativo se ejecutan o tienen planificados proyectos?

Tabla 28:

*Frecuencias de respuesta ítem veinticuatro*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as de los centros escolares en estudio

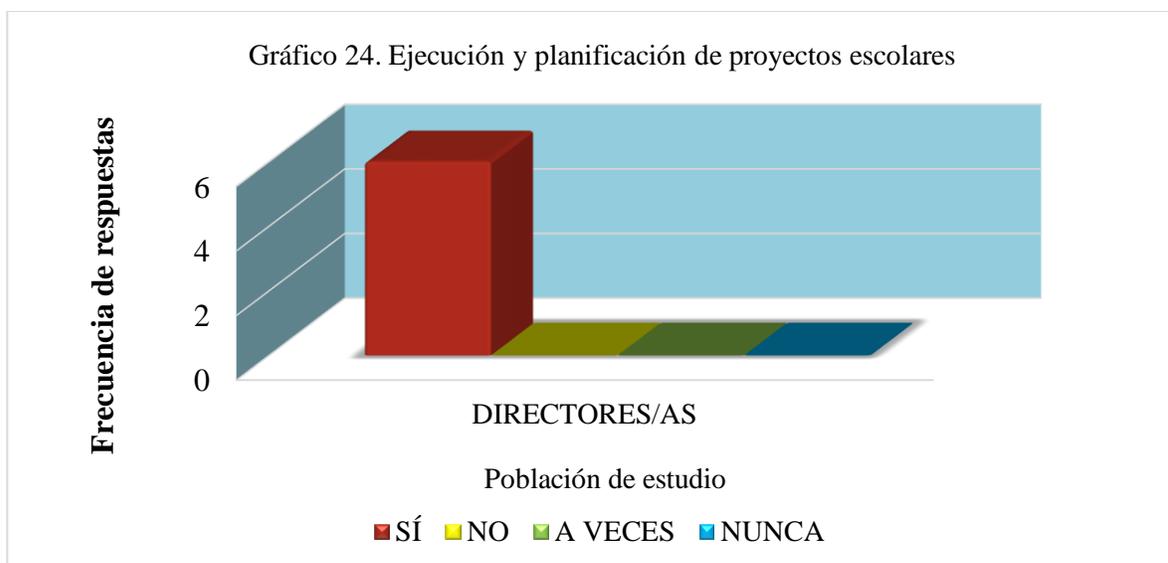


Figura 26. Ejecución y planificación de proyectos. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Planeación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores, manifestaron en su totalidad que en el centro educativo “SÍ” se ejecutan o tienen planificados proyectos.

ÍTEM 25 ¿El director realiza actividades para mejorar el centro educativo?

Tabla 29:

*Frecuencias de respuesta ítem veinticinco*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	9	0	4	2

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio



Figura 27. Realización de actividades escolares. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Planeación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” se realizan actividades para mejorar el centro educativo. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 26 ¿El director integra diversos elementos al elaborar el cronograma de trabajo?

Tabla 30:

*Frecuencias de respuesta ítem veintiséis*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as de los centros escolares en estudio

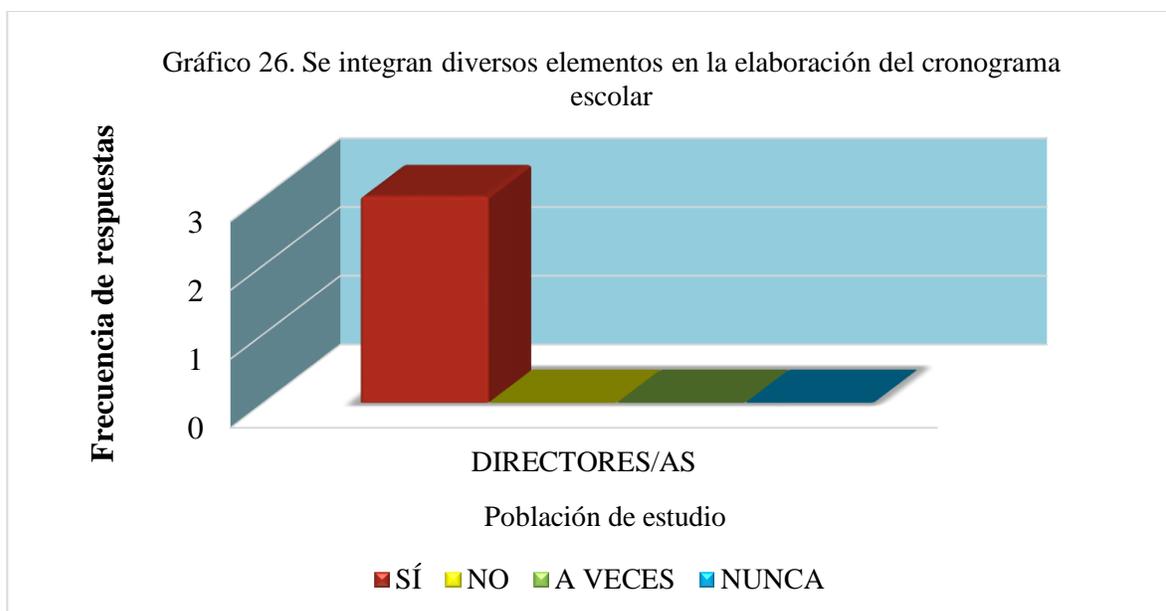


Figura 28. Integración de elementos en la elaboración de cronograma escolar. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Planeación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia, manifestaron en su totalidad que en el centro educativo el director “SÍ” integra diversos elementos al elaborar el cronograma de trabajo.

ÍTEM 27 ¿Facilita lineamientos para mejorar la administración de la institución educativa?

Tabla 31:

*Frecuencias de respuesta ítem veintisiete*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	8	2	5	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

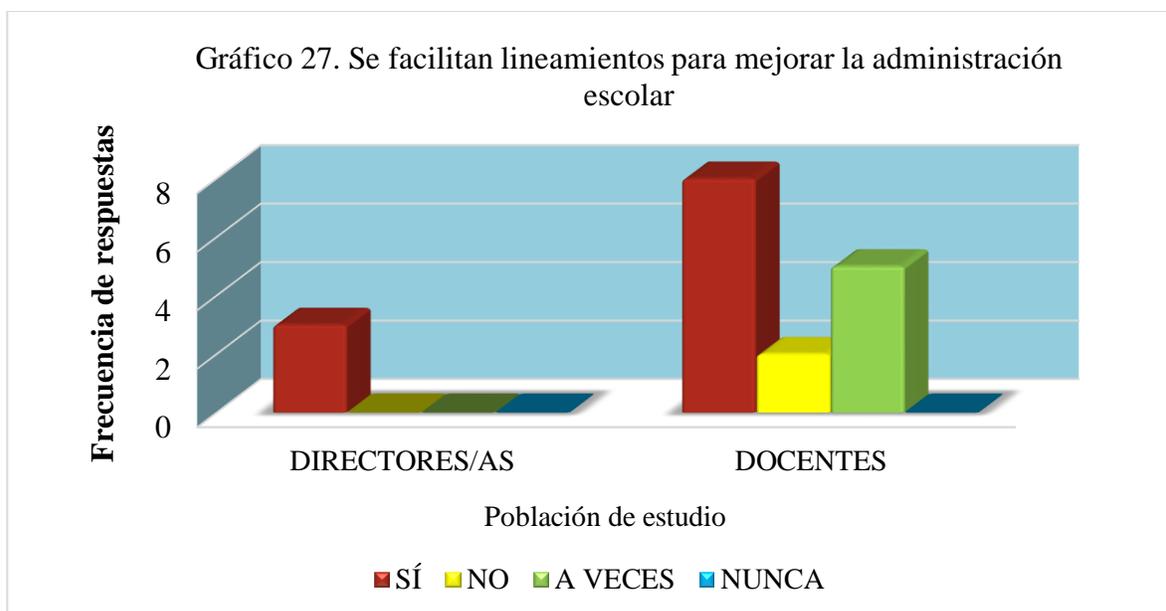


Figura 29. Facilitación de lineamientos escolares. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Planeación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se facilitan lineamientos para mejorar la administración de la institución educativa. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

ÍTEM 28 ¿Existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona?

Tabla 32:

*Frecuencias de respuesta ítem veintiocho*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	8	4	3	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

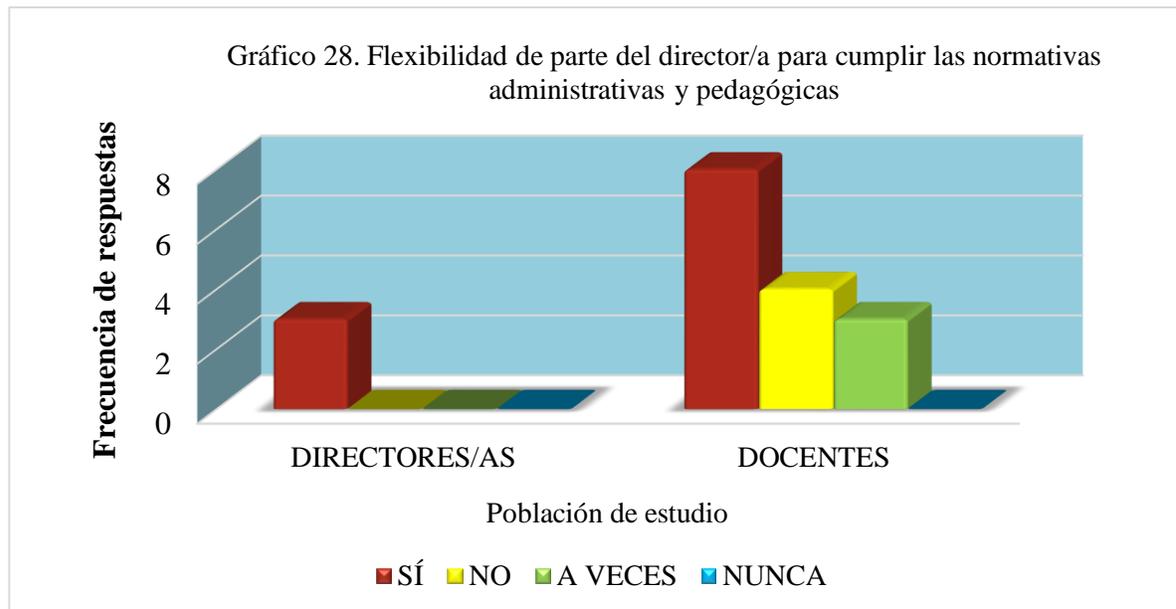


Figura 30. Flexibilidad para cumplir normativas administrativas y pedagógicas. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Planeación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO” y otra que “A VECES”.

### INDICADOR: 3.2. Organización

ÍTEM 29 ¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?

Tabla 33:

*Frecuencias de respuesta ítem veintinueve*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	15	0	0	0
ALUMNOS/AS	51	6	3	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	10	0	0	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

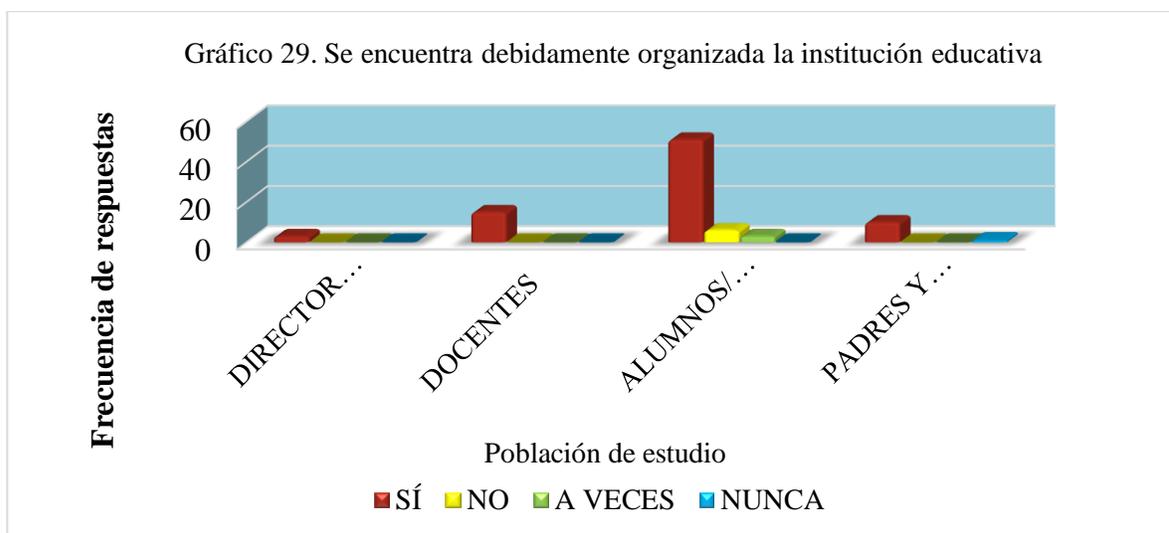


Figura 31. Organización de la institución educativa. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Organización” los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se encuentra debidamente organizado (conformación del CDE). Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO” y otra que “A VECES”.

ÍTEM 30 ¿Promueve el director el trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular?

Tabla 34:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	9	3	3	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

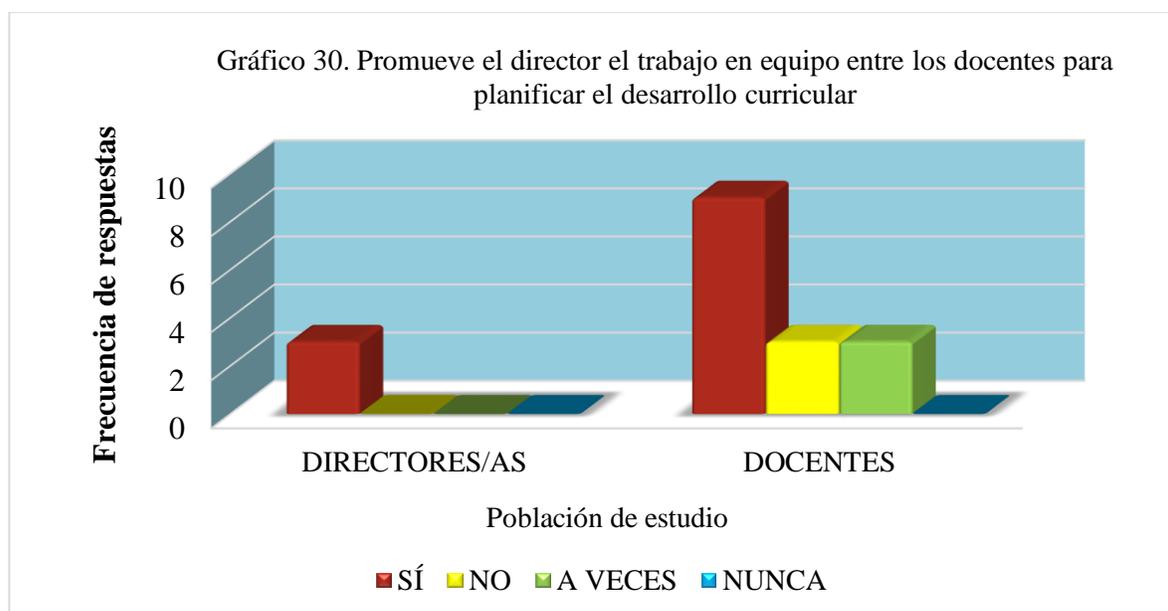


Figura 32. Promoción de trabajo en equipo en la planificación curricular. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Organización”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” promueve el director el trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO y otra que “A VECES”.

ÍTEM 31 ¿Convoca el director escolar a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED con su personal docente?

Tabla 35:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y uno*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	6	4	4	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

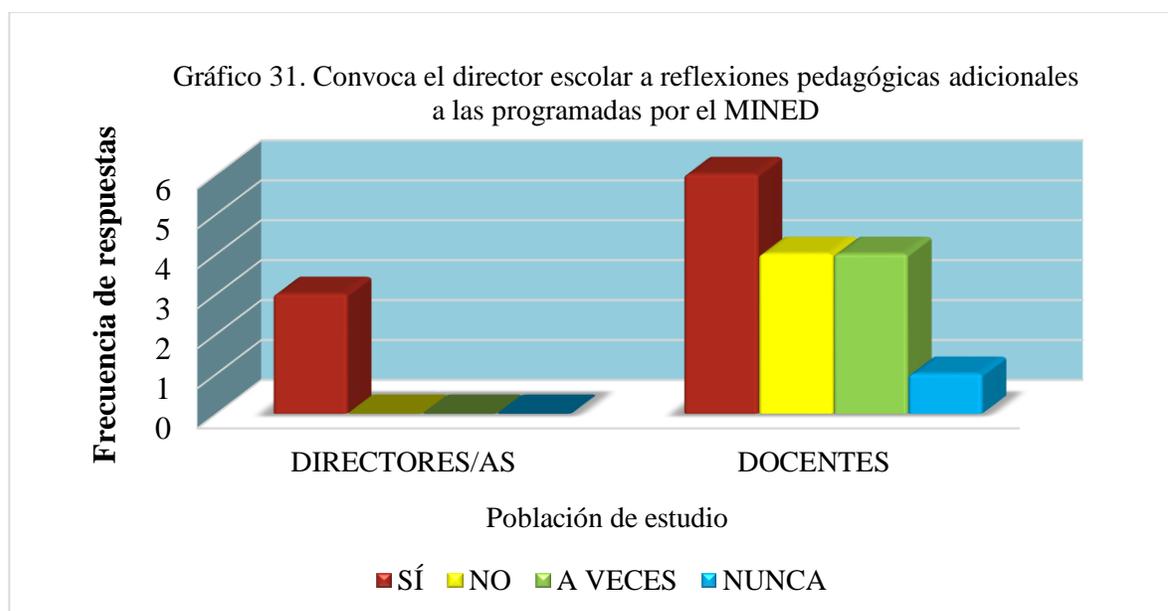


Figura 33. Convocación a reflexiones pedagógicas. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Organización”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” convoca r a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED con su personal docente. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO” y otra que “A VECES”.

ÍTEM 32 ¿Organiza el director el presupuesto escolar y los recursos para la consecución de las prácticas pedagógicas?

Tabla 36:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y dos*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	11	0	4	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	0	3	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

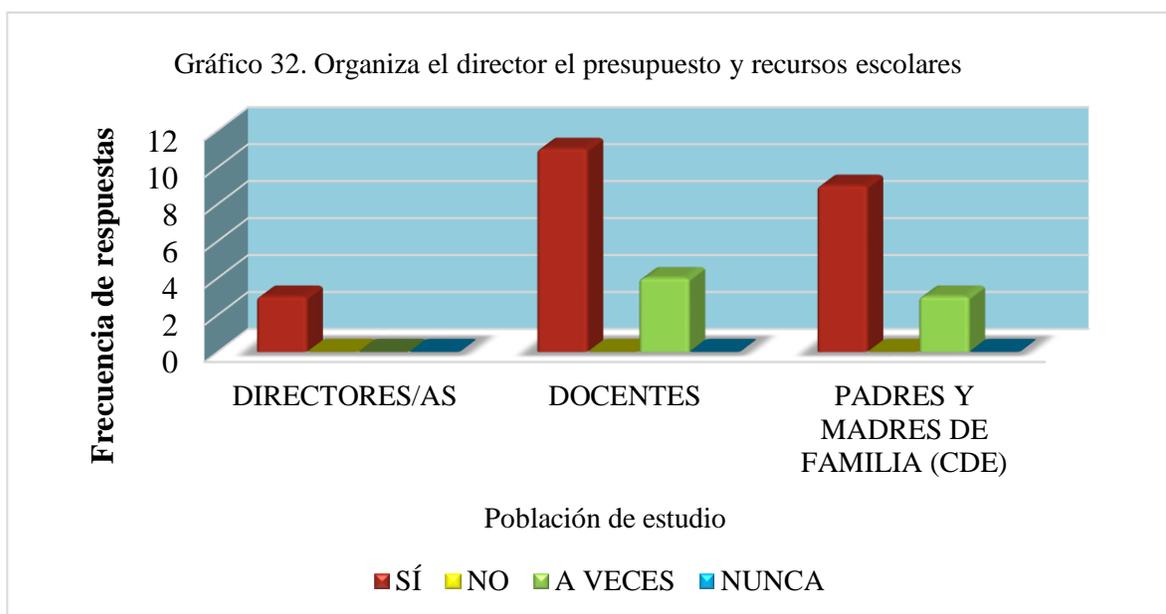


Figura 34. Organización de presupuesto y recursos escolares. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Organización”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” organiza el

presupuesto escolar y los recursos para la consecución de las prácticas pedagógicas. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 33 ¿Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?

Tabla 37:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y tres*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	14	0	0	0
ALUMNOS/AS	56	2	2	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	0	3	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

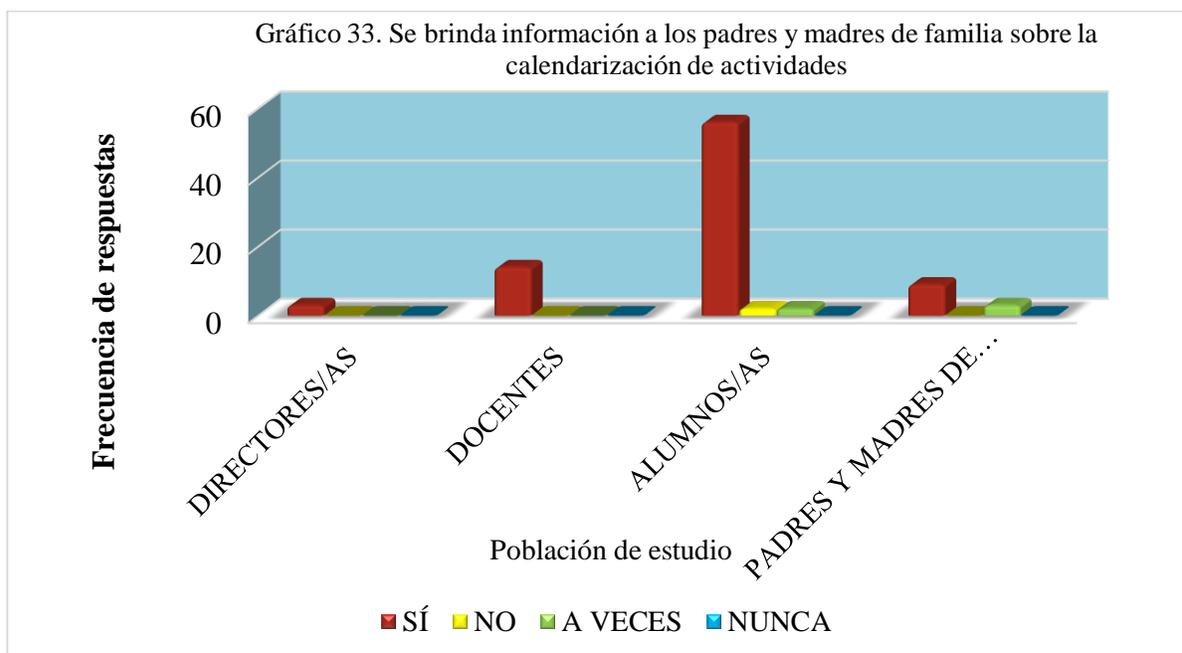


Figura 35. Información de calendarización de actividades escolares. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Organización”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

### INDICADOR: 3.3. Dirección

ÍTEM 34 ¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?

Tabla 38:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y cuatro*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	1	0	2	0
DOCENTES	10	3	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

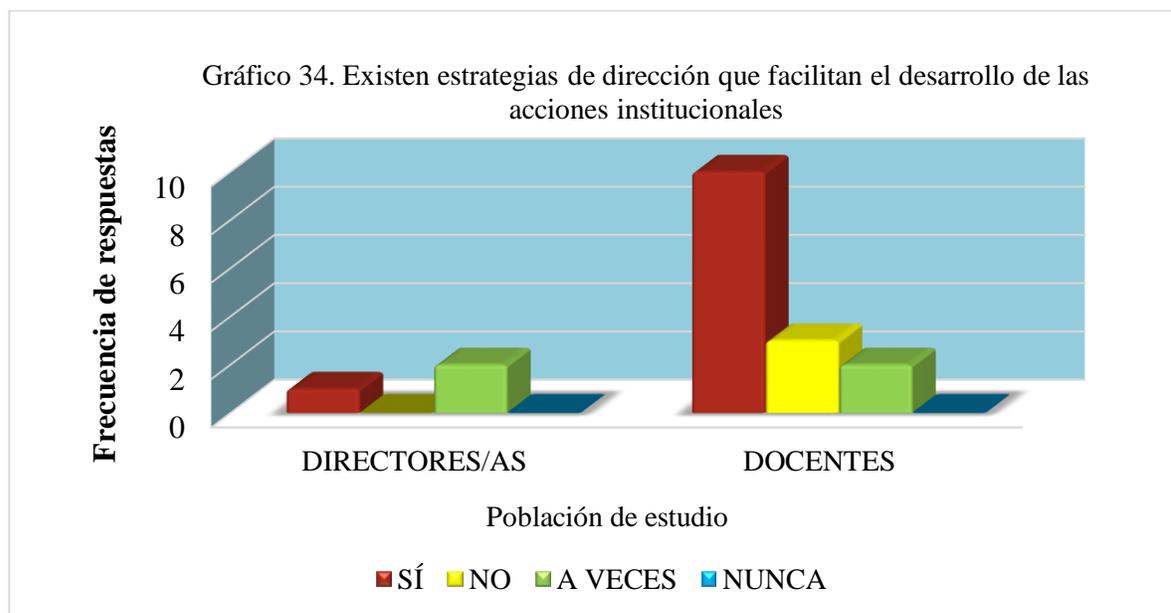


Figura 36. Estrategias de dirección facilitan el desarrollo de las acciones institucionales Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes

de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Dirección”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

### ÍTEM 35 ¿Se evalúa la administración que realiza la dirección?

Tabla 39:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y cinco*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	6	5	3	1
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	0	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

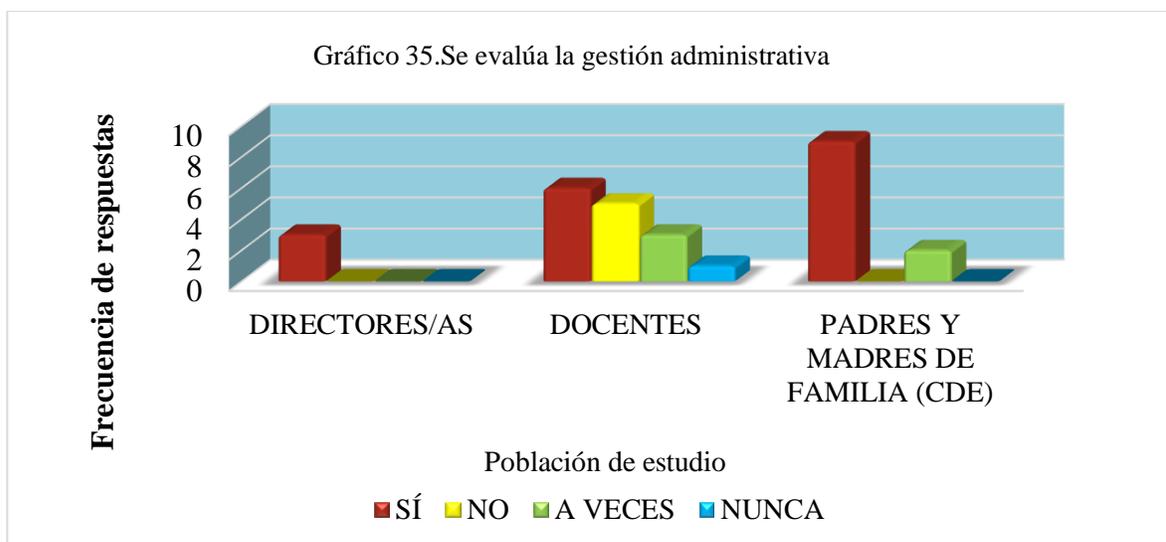


Figura 37. Evaluación de la gestión administrativa. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE)

de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Dirección”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se evalúa la administración que realiza la dirección. Por otro lado, una población minoritaria en una misma frecuencia de respuesta expresa que “A VECES” y otra que “NO”

ÍTEM 36 ¿Utiliza medios como reuniones, circulares o visitas a las aulas para girar orientaciones a los docentes?

Tabla 40:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y seis*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	12	0	2	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

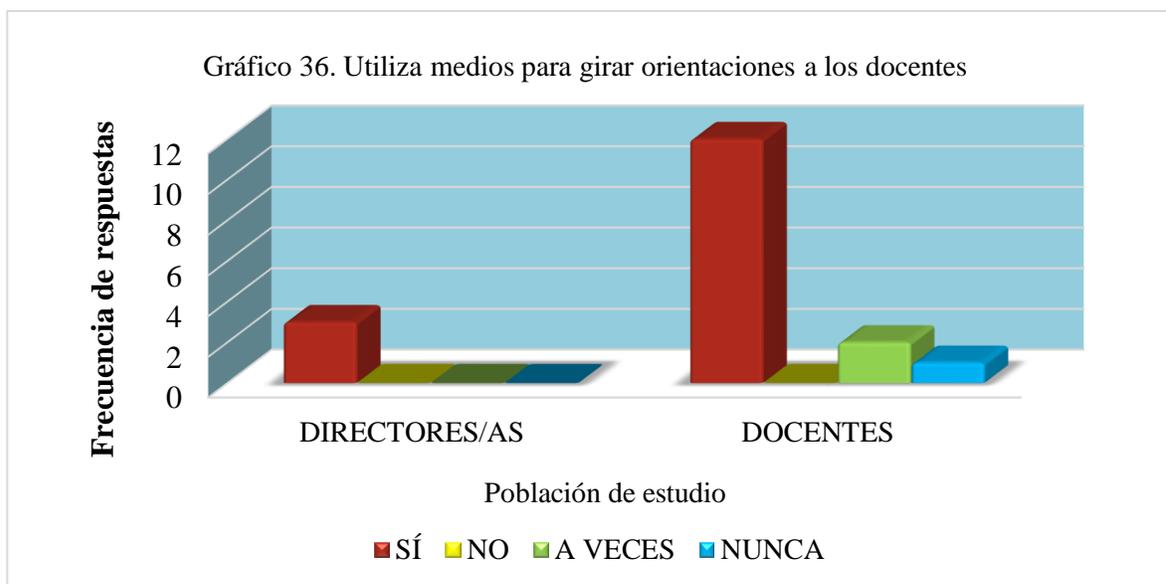


Figura 38. Utilización de medios para girar orientaciones. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares:

Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Dirección”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” Utiliza medios como reuniones, circulares o visitas a las aulas para girar orientaciones a los docentes. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NUNCA”.

ÍTEM 37 ¿Se ejecutan algún tipo de medidas en el centro educativo cuando existe incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes?

Tabla 41:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y siete*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	2	0	1	0
DOCENTES	10	0	5	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

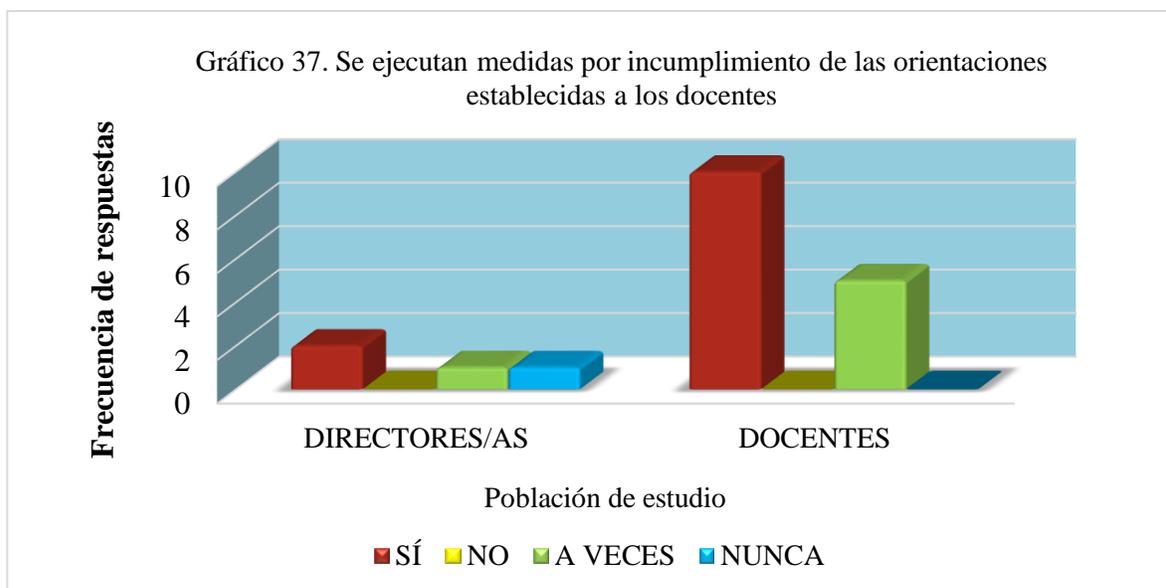


Figura 39. Ejecución de medidas por incumplimiento docente. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares:

Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Dirección”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se ejecutan algún tipo de medidas en el centro educativo cuando existe incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 38 ¿Existe una reacción positiva por parte de los docentes a partir de las orientaciones institucionales que se les brindan?

Tabla 42:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y ocho*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	12	1	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

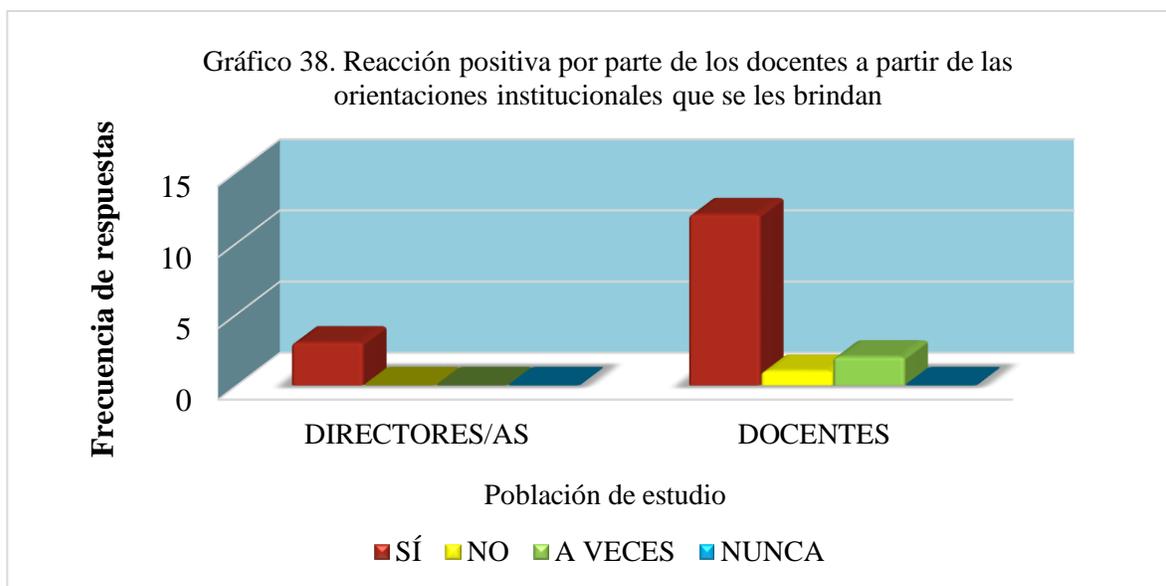


Figura 40. Reacción positiva a partir de las orientaciones institucionales que se les brindan Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y

docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Dirección”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” existe una reacción positiva por parte de los docentes a partir de las orientaciones institucionales que se les brindan. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

### INDICADOR: 3.4 Control

ÍTEM 39 ¿El director ejecuta procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente administración?

Tabla 43:

*Frecuencias de respuesta ítem treinta y nueve*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	10	2	3	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

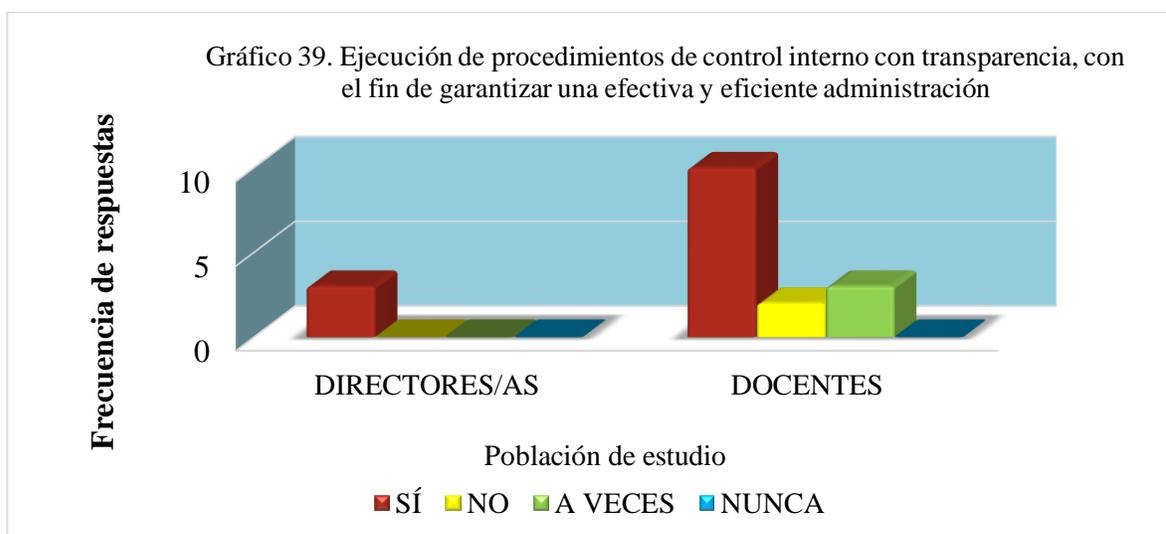


Figura 41. Ejecución de procedimientos de control interno. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares:

Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Control”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” ejecuta procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente administración, Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

ÍTEM 40 ¿Existe control efectivo de los recursos financieros por parte del director o directora de la institución educativa?

Tabla 44:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	14	0	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

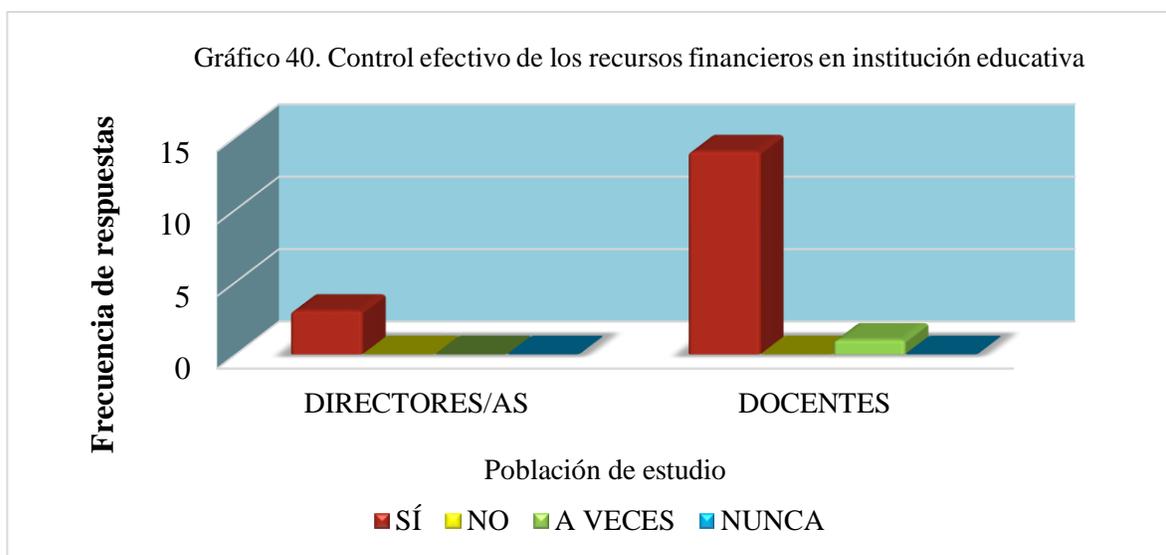


Figura 42. Control de recursos financieros. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto

Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Control”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” existe control efectivo de los recursos financieros por parte del director o directora de la institución educativa. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 41 ¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?

Tabla 45:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y uno*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	14	0	1	0
ALUMNOS/AS	54	3	2	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	1	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

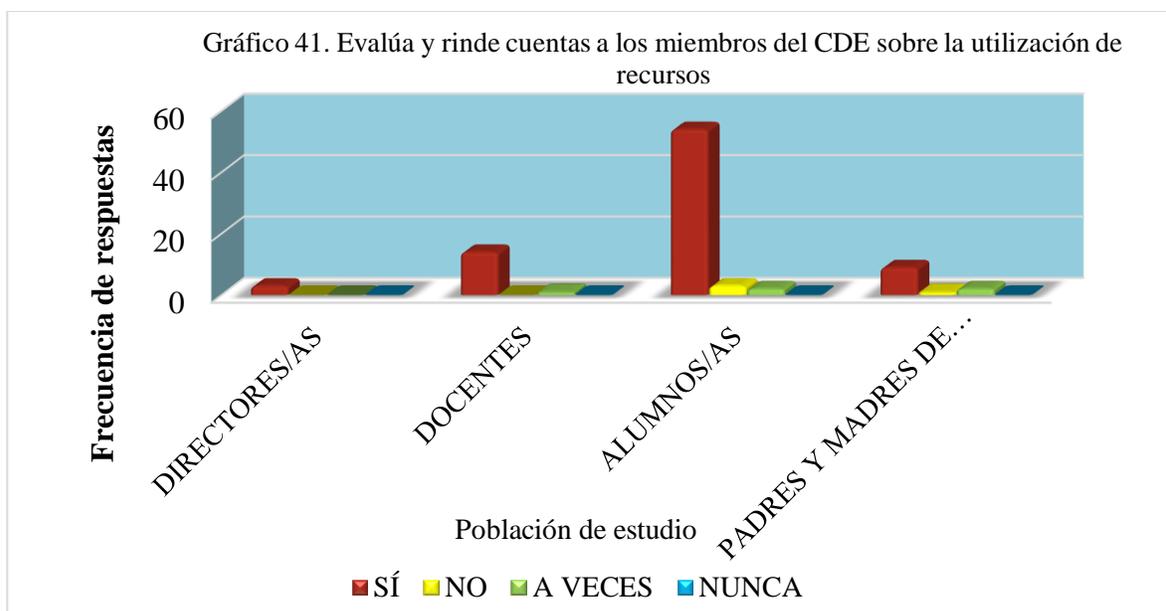


Figura 43. Evaluación y rendición de cuentas. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Control”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otro que “NO”.

ÍTEM 42 ¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director para mantener el control de los procesos administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, entre otros?

Tabla 46:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y dos*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	12	1	1	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

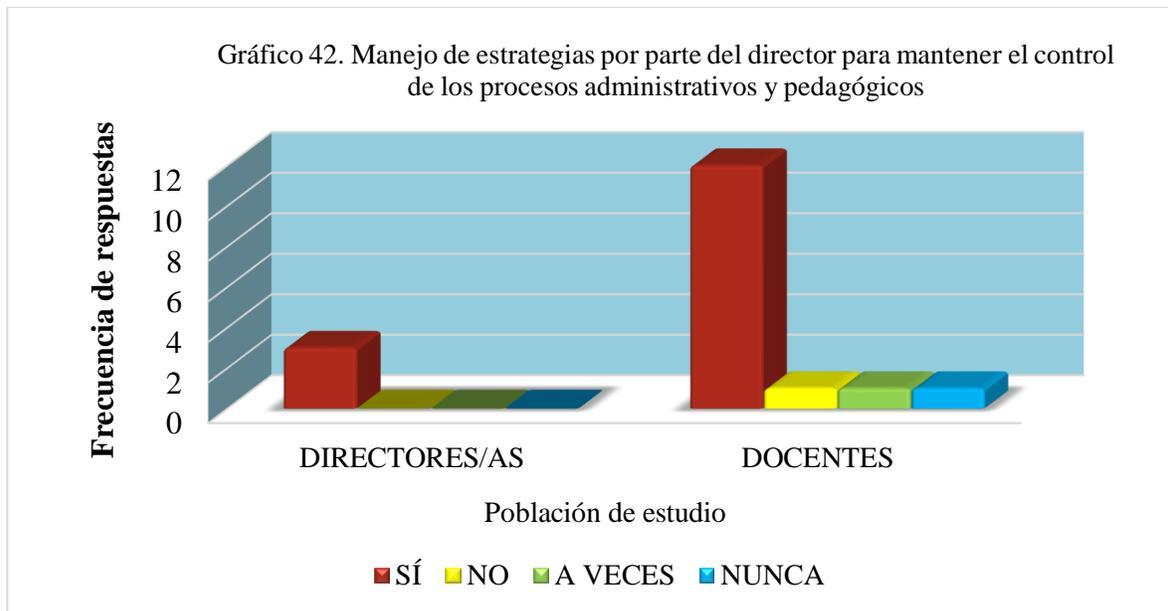


Figura 44. Manejo de estrategias en el control administrativo y pedagógico. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Control”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director para mantener el control de los procesos administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, entre otros. Por otro lado, una población minoritaria expresa en frecuencias igualitarias que “A VECES”, “NO” y “NUNCA” se manejan.

ÍTEM 43 ¿Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo?

Tabla 47:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y tres*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	12	0	3	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	8	1	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

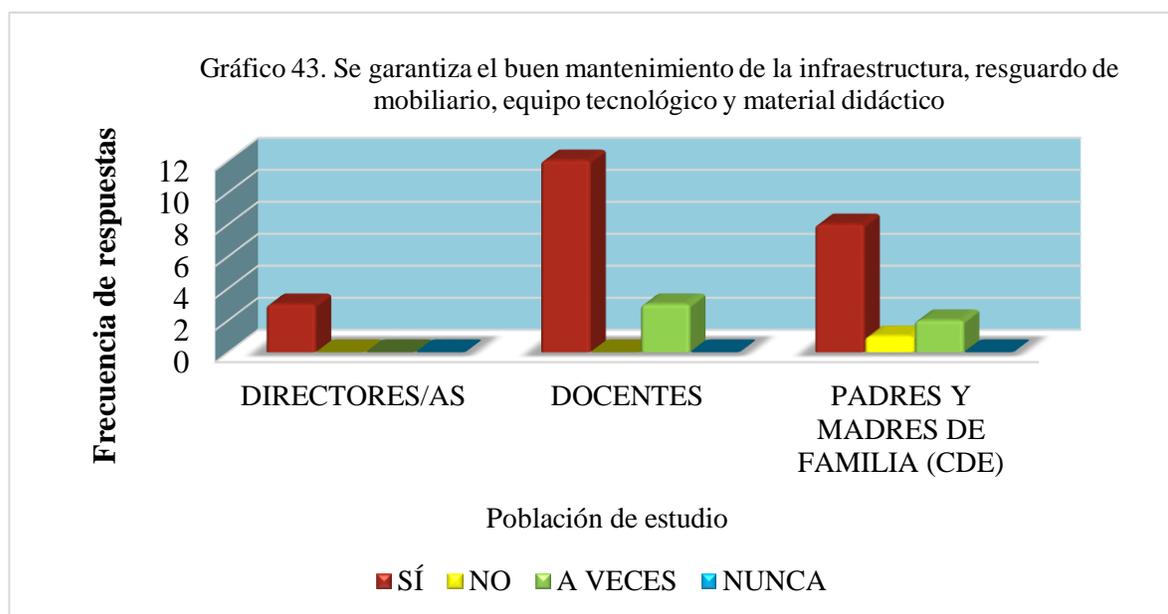


Figura 45. Buen mantenimiento de materiales e infraestructura escolar. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Control”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” se garantiza el buen

mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 44 ¿El control de los procesos administrativos beneficia a las instituciones educativas?

Tabla 48:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y cuatro*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	12	0	2	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	9	0	1	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

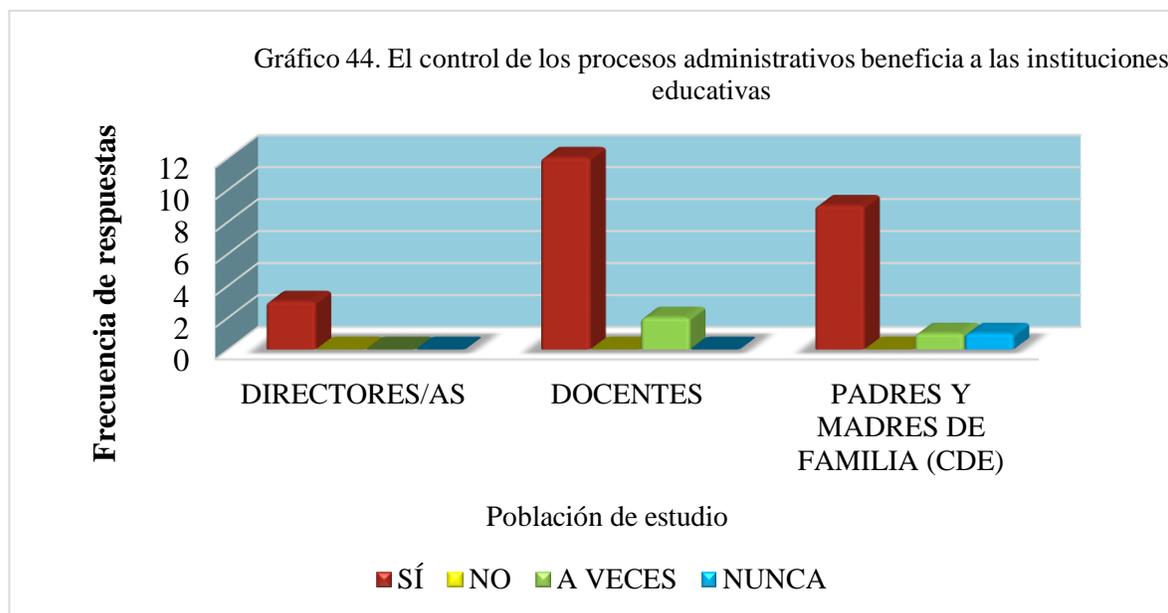


Figura 46. Beneficios del control de procesos administrativos. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puenteitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Control”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el control de los procesos administrativos “SÍ” beneficia a las instituciones educativas. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 45 ¿Existen encargados de controlar y actualizar la documentación del personal docente y administrativo?

Tabla 49:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y cinco*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	11	4	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)	10	0	0	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y madres de familia (CDE) de los centros escolares en estudio

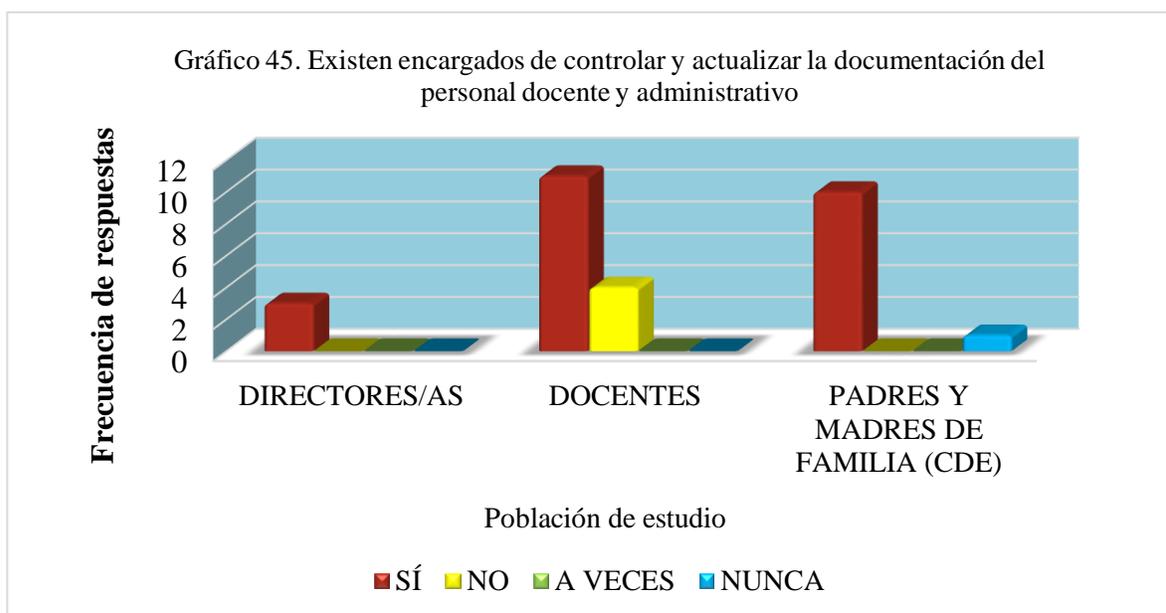


Figura 47. Encargados de controlar y actualizar documentación docente. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as, docentes, padres y

madres de familia (CDE) de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Control”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as, docentes, padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” existen encargados de controlar y actualizar la documentación del personal docente y administrativo. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO” y otra que “NUNCA”.

### ÍTEM 46 ¿Se realizan los planes de control institucional?

Tabla 50:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y seis*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	11	1	2	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

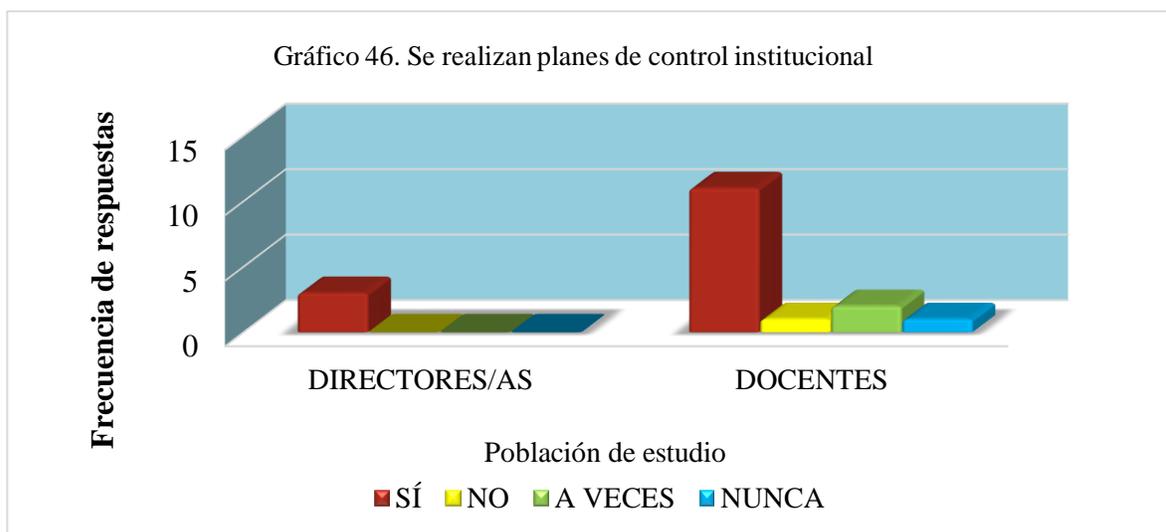


Figura 48. Planes de control institucional. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos

y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Control”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” existen encargados de controlar y actualizar la documentación del personal docente y administrativo. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”, “NO” y “NUNCA”.

### INDICADOR: 3.5 Coordinación

ÍTEM 47 ¿El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares)?

Tabla 51:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y siete*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	8	1	5	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

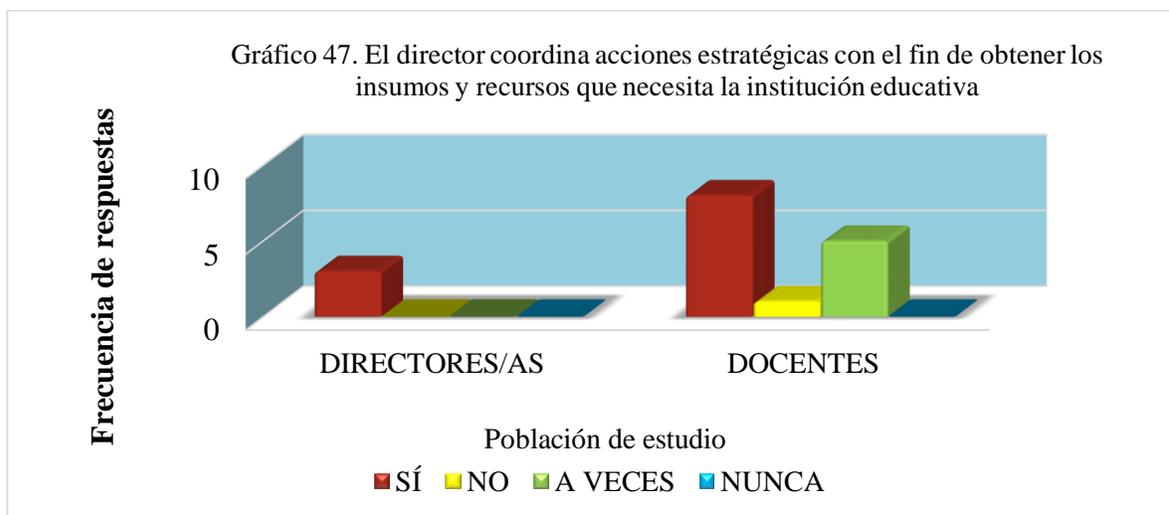


Figura 49. Coordinación de acciones para obtener recursos institucionales. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán,

Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Coordinación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “SÍ” coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES” y otra que “NO”.

ÍTEM 48 ¿Existe seguimiento de los procesos pedagógicos?

Tabla 52:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y ocho*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	14	1	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio



Figura 50. Seguimiento de procesos pedagógicos. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jututla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los

Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Coordinación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “SÍ” existe seguimiento de los procesos pedagógicos. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO”.

ÍTEM 49 ¿Asiste el personal docente y administrativo a las capacitaciones en que son convocados?

Tabla 53:

*Frecuencias de respuesta ítem cuarenta y nueve*

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES/AS	3	0	0	0
DOCENTES	15	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares en estudio

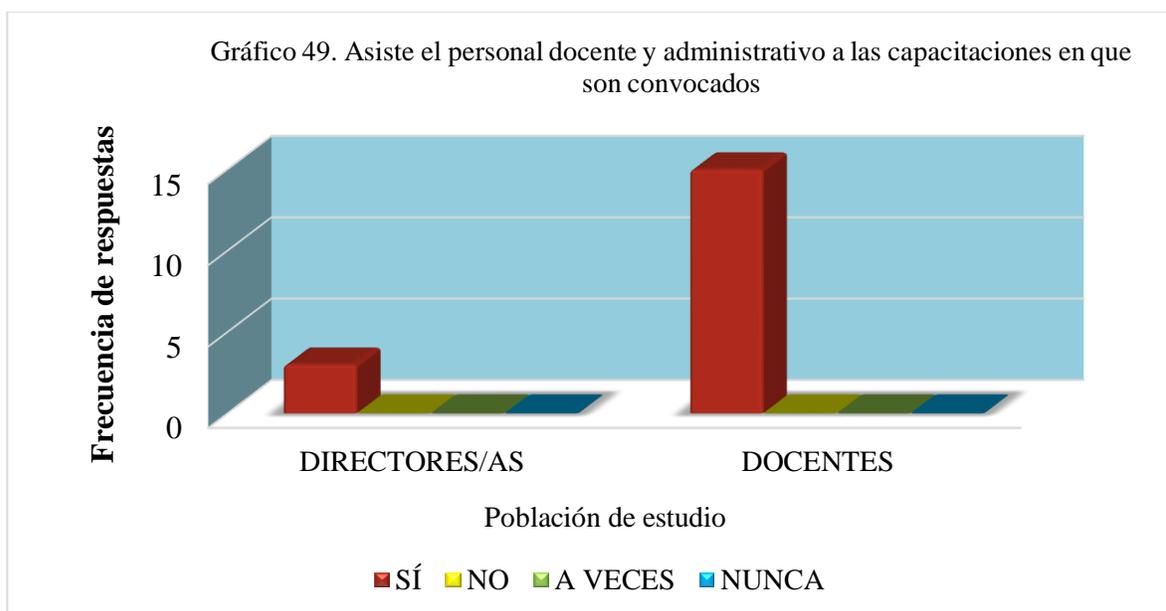


Figura 51. Asistencia del personal escolar a capacitaciones. Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores/as y docentes de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón

Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “Coordinación”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores/as y docentes, manifestaron en su totalidad que en el centro educativo el personal docente y administrativo “SÍ” asiste a las capacitaciones en que son convocados.

# **CAPÍTULO V**

# **CONCLUSIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

Partiendo de toda la información requerida y del resultado de los datos obtenidos se presentan una serie de conclusiones que permiten realizar un profundo análisis acerca del liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar de los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán, año 2019. A partir de esto, se presentan las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo número uno, referente a los tipos de liderazgo que ejercen los directores en la administración de los centros escolares de estudio, se pudo constatar que el liderazgo del director influye en la consecución de objetivos institucionales, en los cuales se requiere de la participación de los miembros que conforma la comunidad educativa. Ahora bien, los líderes educativos de los centros escolares de estudio ejercen un liderazgo administrativo proporcionando información y lineamientos precisos en la toma de decisiones del proceso escolar, en el cual crean espacios que involucran a los docentes, alumnos/as, padres y madres de familia en la elaboración de proyectos y programas que benefician a la institución, ante ello, los directores se caracterizan por emplear un liderazgo participativo.

Además, el líder escolar colabora y trabaja en conjunto con los maestros en las acciones orientadas a mejorar los procesos pedagógicos y administrativos de los centros escolares; estableciendo buenas relaciones humanas, basadas en la confianza y el respeto, demostrando, de esta manera, emplear un liderazgo de tipo socioemocional. También, inspira al trabajo en equipo en los procesos de administración de recursos, planificando, organizando, direccionando, supervisando y controlando el uso correcto de los recursos humanos, materiales, financieros y de información (Liderazgo democrático). Finalmente, los directores de los centros escolares también se caracterizan por emplear un liderazgo del tipo liberal o rienda suelta en cuanto a la petición de recursos de trabajo para los maestros y ayuda dirigida a los estudiantes, padres y madres de familia solo si ellos lo solicitan.

Referente al objetivo número dos acerca del perfil de liderazgo del director que percibe la comunidad educativa en cuanto a la administración escolar de los centros escolares de

estudio, se establece que un director que desarrolla un buen liderazgo es capaz de dirigir con éxito los procesos administrativos y pedagógicos de las instituciones educativas que están a su cargo. En este estudio, con respecto al indicador “Integrador” se refleja que los directores promueven la eficiencia y eficacia en el trabajo que realizan, autoridad y responsabilidad en la planificación de actividades escolares (curriculares y extracurriculares), disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, orden, empatía, equidad, estabilidad, etc. Por otro lado, los directores, además, motivan e incentivan a los docentes destacados en su desempeño escolar y colaboración en los procesos administrativos. Finalmente, motivan los padres de familia y alumnos a la formulación e integración a proyectos y programas académicos que coadyuven en el proceso escolar.

En cuanto al objetivo número tres, acerca de las funciones y actividades del director implicadas en el proceso de gestión administrativa referente el uso de recursos humanos, materiales, financieros y de información se encontró que los directores de los centros educativos desempeñan una serie de acciones que van desde la planeación hasta la coordinación de actividades del proceso educativo. Al respecto de la “planeación” se constató que los directores fomentan la iniciativa en los docentes para obtener y administrar adecuadamente los recursos necesarios que emplearán en su práctica educativa. Además, en cada uno de los centros escolares los directores incluyen en su planificación y presupuesto escolar la implementación o creación de nuevos programas escolares.

Por otro lado, con respecto al indicador “organización” se demuestra que las instituciones educativas se encuentran debidamente constituidas (conformación del CDE), existiendo una organización efectiva entre el director y el personal docente para la elaboración de la planificación institucional; organización del presupuesto escolar, recursos y talento humano, para el cumplimiento de la misión, visión y los propósitos establecidos en la planificación escolar para la consecución de las prácticas pedagógicas. Además, en esta misma función, los docentes, padres y madres de familia hicieron realce a que el director si promueve la participación de la comunidad educativa en función de la mejora institucional y que el director escolar realiza consecuentemente reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED con su personal docente.

Con base al indicador “dirección” se encontró que la población de estudio expresó que la administración que realizan los directores en los centros escolares es evaluada periódicamente y que, además, existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales. Además, estos utilizan medios como reuniones, circulares, visitas a las aulas y las redes sociales para girar orientaciones a los docentes, y que, en caso de que estas no sean acatadas, proceden al debido proceso legal.

Por otro lado, haciendo referencia al indicador “control” los directores aludieron haber presentado la proyección presupuestaria estimada a los consejos correspondientes, ejecutando procedimientos de control interno con transparencia (rendición de cuentas), con el fin de garantizar una efectiva y eficiente administración. Ante ello, los miembros que conforman la comunidad educativa expresaron que en cada uno de los centros escolares los directores realizaron la rendición de cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes.

Además, en los centros escolares existe el manejo de estrategias adecuadas por parte del director para mantener el control de los procesos administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, entre otros. Finalmente, con respecto al indicador “Coordinación” los directores institucionales coordinan acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares).

En síntesis, se constató que los directores de los tres centros escolares, en calidad de líderes y gerentes educativos, ejercen un liderazgo de los tipos; participativo, democrático socioemocional y de rienda suelta. Es en este contexto que, estos, en el proceso de la administración de las instituciones, mostraron diversas facetas para sobrellevar su labor, en donde, por un lado, permitieron que la comunidad educativa se involucrara en la toma de decisiones del proceso escolar (democrático y participativo), y por el otro, hay ciertas acciones que las realizaron con autonomía. Todo ello, influyó directamente en el buen trabajo y trato con el personal docente, y por tanto, en la eficacia en el manejo de los recursos con que cuentan las escuelas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, S. M. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares: Análisis y propuestas*. Barcelona: Horsori.
- Armijo, P.C., Puigdeliud Aguadé, I., & Antúnez, S. M. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Revista SciELO*, 43 (1), pp.1-6.
- Arreguín Ramírez, A. (2008). *Competencias a desarrollar por el director de escuela primaria para mejorar su gestión escolar* (tesis de grado). Secretaría de Educación Pública, Universidad Pedagógica Nacional, México D.F.
- Bazarra, L., & Casanova, O. (2013). *Directivos de Escuelas Inteligentes*. Madrid: Ediciones SM.
- Bazarra, S. (2012). *¿Por qué es necesario el liderazgo en los centros escolares?* Madrid: ArcixFormación.
- Camarero Figuerola, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona* (tesis doctoral). Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Castillo Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 34-51.
- Chavez de Bonilla, Y. E., Escalante Ramírez, A.R., & García Hernández, Y.L. (2010-2011). *Factores internos de gestión administrativa que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los Terceros Ciclos de Educación Básica, de los Centros Escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los municipios de San Martín y Colón, correspondiente a los departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011* (tesis de grado): San Salvador, El Salvador, C.A:Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Humanidades, Departamento de Ciencias de la Educación.

- Fernández, S. & Rosales, M. (Noviembre 2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología*. Buenos Aires, Argentina: Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación.
- Haslam, A. R. (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. *In Liderazgo:hecho y ficción. Visiones actuales (2)*, pp. 77–116.
- Hernández Hernández, M. (2014). *El liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básica de telesecundaria del departamento de Suchitepéquez* (tesis de grado). Mazatenango, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Sur Occidente, Plan fin de semana.
- Hernández Muñoz, U. Y., & Hernández Mejía, C. de los A. (2014). *El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “José Dolores Estrada” del distrito VI de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014* (tesis de grado). Nicaragua, Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Managua, Facultad de Educación e idiomas, departamento de pedagogía.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Hersery, P. & Blanchard, M. (1993). *La administración y el comportamiento humano*. México: Pearson.
- Jiménez Jiménez, N. M., Magaña de López, K. B., Tobar Dueñas, C.B., Murga Galiano, M del T., & Rosales Ortiz, R.A. (2019). *La influencia del liderazgo del director en el área pedagógica del centro escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, año 2018* (tesis de grado). Santa Ana, El Salvador: Universidad Nacional de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Proyectos Académicos Especiales.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación de Sistemas Educativos*. México: Trillas.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.

- Ministerio de Educación de El Salvador (1996). *Ley General de Educaicòn N.917*, San Salvador, El Salvador: Diario Oficial, 242, Tomo 333.
- Ministerio de Educación de El Salvador (2008a). *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje (documento 1)*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación de El Salvador (2008b). *Dirección Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje (documento 4)*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.
- Martinez Aguirre, L. (2012). *Adminsitración educativa*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Mesías Acurio, F. (2013). *Influencia del liderazgo educativo en las relaciones interpersonales de la escuela “Pedro Vicente Maldonado” del Cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi durante el año lectivo 2011-2012* (tesis de grado). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial, Sistema de Educación a Distancia, carrera de Ciencias de la Educación.
- Munguía, K. & Jimenez Aguirre, Y del C. (2015). *Liderazgo del director y su incidencia en los resultados de la Gestión Administrativa del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio, en el Municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo, en el II semestre. del año 2015* (tesis de grado). Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Unam – Managua, Recinto Universitario “Rubén Darío”, Facultad de Educación e Idiomas, Departamento de Pedagogía.
- Rajadell, N. (2001). Los procesos formativos en el aula: estrategias de enseñanzaaprendizaje. En E. F. Rajadell, *Didáctica General para Psicopedagogos* (págs. 465–525). Madrid: Eds. de la UNED.
- Romero, A. I., & Jimenez Mendoza, O. L. (2002). *Administraciòn y gestiòn educativa (programa de Licenciatura en Intervenciòn Educativa)*. Hidalgo: Secretaria de Educaciòn Pùblica, Universidad Pedagògica Nacional-Hidalgo.
- Stoner, J. A., Freema, R., & Gilbert, D. (1997). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

# **ANEXOS**

## Entrevista



Universidad de El Salvador  
*Hacia la libertad por la cultura*

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
UNIDAD DE PROYECTOS ESPECIALES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

### ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES/AS

#### GENERALIDADES:

FECHA:  HORA:  GÉNERO: MASCULINO  FEMENINO

INSTITUCIÓN:

DIRECCIÓN:

NIVEL ACADÉMICO:  TURNO:

ENTREVISTADOR:

**OBJETIVO:** Analizar la incidencia del liderazgo del director en la administración escolar en los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador (UES) estamos realizando un estudio con énfasis en “El liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar de los centros escolares seleccionados”, por lo cual, solicitamos su colaboración para responder a cada uno de los ítems de este instrumento. Agradecemos su participación y su valioso tiempo, garantizando que su información es confidencial y será utilizada con fines investigativos.

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor responda en forma objetiva, clara, precisa a cada una de ellas.

1. ¿El director escolar dicta de forma unidireccional el proceso educativo? Sí – No. Explique.

---

---

---

2. ¿Cómo alienta a la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar?

---

---

---

3. ¿Las relaciones con la comunidad educativa fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes? ¿Cómo?

---

---

---

4. ¿Posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo? ¿De qué tipo?

---

---

---

5. ¿Los miembros de la comunidad educativa se encuentran conformes con el trato que les brinda? Sí - No. Explique.

---

---

---

6. ¿Propicia el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar? Sí - No. Explique.

---

---

---

7. ¿Demuestra el director cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo? Sí - No. Explique.

---

---

---

8. ¿En el centro escolar se recompensa a los maestros por el logro de objetivos institucionales? ¿Cómo? Motiva

---

---

---

9. ¿Motiva a los alumnos a insertarse en los programas y proyectos que son impulsados por la institución educativa? Explique cómo lo hace.

---

---

---

10. ¿El director escolar demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden?

---

---

---

11. ¿Fomenta el director la iniciativa en los docentes para gestionar los recursos necesarios que empleará en su práctica educativa? Explique cómo lo hace

---

---

---

12. ¿Utiliza algún tipo de medio para girar orientaciones a los docentes? ¿Cuáles son?

---

---

---

13. ¿Qué medidas se ejecutan en el centro educativo cuando existe incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes?

---

---

---

## Cuestionario 1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
UNIDAD DE PROYECTOS ESPECIALES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES/AS

#### GENERALIDADES:

FECHA:  HORA:  GÉNERO: MASCULINO  FEMENINO

INSTITUCIÓN

DIRECCIÓN:

NIVEL ACADÉMICO:  TURNO:

**OBJETIVO:** Analizar la incidencia del liderazgo del director en la administración escolar en los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador (UES) estamos realizando un estudio con énfasis en “El liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar de los centros escolares seleccionados”, por lo cual, solicitamos su colaboración para responder a cada uno de los ítems de este instrumento. Agradecemos su participación y su valioso tiempo, garantizando que su información es confidencial y será utilizada con fines investigativos.

**INDICACIONES:** lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

N.	PREGUNTAS	CRITERIO			
		SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿En el centro escolar las decisiones son tomadas solo por el director?				
2.	¿El director escolar dicta de forma unidireccional el proceso educativo?				
3.	¿Delega funciones pedagógicas y administrativas a los docentes sin ser partícipe de ellas?				

4.	¿Alienta a la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones del proceso escolar?				
5.	¿El director escolar genera confianza y respeto?				
6.	¿Promueve la responsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa?				
7.	¿Inspira al trabajo en equipo en los procesos de gestión de recursos?				
8.	¿Promueve materiales de trabajo y ayuda solo si se le solicita?				
9.	¿Participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo?				
10.	¿Consensa la toma de decisiones con su equipo de trabajo?				
11.	¿Las relaciones con la comunidad educativa fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes?				
12.	¿Posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo?				
13.	¿Los miembros de la comunidad educativa se encuentran conformes con el trato que les brinda?				
14.	¿Propicia el trabajo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar?				
15.	¿Los acuerdos que son tomados para el beneficio de la institución educativa son transmitidos a los padres y madres de familia?				
16.	¿Demuestra el director cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo?				
17.	¿Posee la capacidad de liderazgo para lograr que los padres y madres de familia participen en la planificación de actividades extracurriculares?				
18.	¿Incentiva de forma particular a los docentes destacados en su desempeño escolar y colaboración en el proceso administrativo cuando se le solicita?				
19.	¿Motiva a los padres de familia y alumnos a la formulación de proyectos académicos que coadyuven en el proceso escolar?				
20.	¿Motiva a los alumnos a insertarse en los programas y proyectos escolares que sin impulsados por la institución educativa?				
21.	¿Respeta la dignidad de los miembros de la comunidad educativa independientemente de su estatus social, religión y cultura?				

22.	¿Demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden?				
23.	¿Fomenta la iniciativa en los docentes para obtener los recursos necesarios que empleará en su práctica educativa?				
24.	¿En el centro educativo se ejecutan o tienen planificados proyectos?				
25.	¿Realiza actividades para mejorar el centro educativo?				
26.	¿Integra diversos elementos al elaborar el cronograma de trabajo?				
27.	¿Facilita lineamientos para mejorar la administración de la institución?				
28.	¿Existe flexibilidad para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona?				
29.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?				
30.	¿Promueve el trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular?				
31.	¿Convoca a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED?				
32.	¿Organiza el presupuesto y los recursos para la consecución de las prácticas pedagógicas?				
33.	¿Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?				
34.	¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?				
35.	¿Se evalúa la gestión administrativa que realiza la dirección?				
36.	¿Utiliza medios como reuniones, circulares, visitas a las aulas para girar orientaciones a los docentes?				
37.	¿Se ejecutan algún tipo de medidas en el centro educativo cuando existe incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes				
38.	¿Existe una reacción positiva por parte de los docentes a partir de las orientaciones institucionales que se les brindan?				
39.	¿Ejecuta procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente administración?				
40.	¿Existe control efectivo de los recursos financieros?				

41.	¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?				
42.	¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director para mantener el control de los procesos administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, entre otros?				
43.	¿Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo?				
44.	¿El control de los procesos administrativos beneficia a las instituciones educativas?				
45.	¿Existen encargados de controlar y actualizar la documentación del personal docente y administrativo?				
46.	¿Se realizan los planes de control institucional?				
47.	¿El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares)?				
48.	¿Existe seguimiento de los procesos pedagógicos?				
49.	¿Asiste el personal docente y administrativo a las capacitaciones en que son convocados?				

## Cuestionario 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
UNIDAD DE PROYECTOS ESPECIALES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

#### GENERALIDADES:

FECHA:  HORA:  GÉNERO: MASCULINO  FEMENINO

INSTITUCIÓN

DIRECCIÓN:

NIVEL ACADÉMICO:  TURNO:

**OBJETIVO:** Analizar la incidencia del liderazgo del director en la administración escolar en los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador (UES) estamos realizando un estudio con énfasis en “El liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar de los centros escolares seleccionados”, por lo cual, solicitamos su colaboración para responder a cada uno de los ítems de este instrumento. Agradecemos su participación y su valioso tiempo, garantizando que su información es confidencial y será utilizada con fines investigativos.

**INDICACIONES:** lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

N.	PREGUNTAS	CRITERIO			
		SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿En el centro escolar las decisiones son tomadas solo por el director?				
2.	¿El director escolar dicta de forma unidireccional el proceso educativo?				
3.	¿El director delega funciones pedagógicas y administrativas a los docentes sin ser partícipe de ellas?				

4.	¿El director alienta a la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones del proceso escolar?				
5.	¿El director escolar genera confianza y respeto?				
6.	¿El director promueve la responsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa?				
7.	¿El director inspira al trabajo en equipo en los procesos de gestión de recursos?				
8.	¿El director promueve materiales de trabajo y ayuda solo si se le solicita?				
9.	¿El director participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo?				
10.	¿El director consensua la toma de decisiones con su equipo de trabajo?				
11.	¿Las relaciones que el director establece con la comunidad educativa fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes?				
12.	¿El director posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo?				
13.	¿Los miembros de la comunidad educativa se encuentran conformes con el trato que les brinda el director?				
14.	¿El director propicia el trabajo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar?				
15.	¿Los acuerdos que son tomados para el beneficio de la institución educativa son transmitidos por parte del director a los padres y madres de familia?				
16.	¿Demuestra el director cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo?				
17.	¿El director posee la capacidad de liderazgo para lograr que los padres y madres de familia participen en la planificación de actividades extracurriculares?				
18.	¿El director incentiva de forma particular a los docentes destacados en su desempeño escolar y colaboración en el proceso administrativo cuando se le solicita?				
19.	¿El director motiva a los padres de familia y alumnos a la formulación de proyectos académicos que coadyuven en el proceso escolar?				
20.	¿El director motiva a los alumnos a insertarse en los programas y proyectos escolares que son impulsados por la institución educativa?				
21.	¿El director respeta la dignidad de los miembros de la comunidad educativa independientemente de su estatus social, religión y cultura?				

22.	¿El director demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden?				
23.	¿El director fomenta la iniciativa en los docentes para obtener los recursos necesarios que empleará en su práctica educativa?				
24.	¿El director realiza actividades para mejorar el centro educativo?				
25.	¿El director facilita lineamientos para mejorar la administración de la institución?				
26.	¿Existe flexibilidad por parte del director para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona?				
27.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?				
28.	¿El director promueve el trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular?				
29.	¿El director convoca a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED?				
30.	¿El director organiza el presupuesto y los recursos para la consecución de las prácticas pedagógicas?				
31.	¿El director brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?				
32.	¿Considera que existen estrategias de dirección facilitan el desarrollo de las acciones institucionales				
33.	¿Se evalúa la administración que realiza el director?				
34.	¿El director utiliza medios como reuniones, circulares, visitas a las aulas para girar orientaciones a los docentes?				
35.	¿Se ejecutan algún tipo de medidas en el centro educativo cuando existe incumplimiento de las orientaciones establecidas a los docentes?				
36.	¿Existe una reacción positiva por parte de los docentes a partir de las orientaciones institucionales que les brinda el director?				
37.	¿El director ejecuta procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente administración?				
38.	¿Existe control efectivo de los recursos financieros por parte del director?				
39.	¿El director evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?				

40.	¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director para mantener el control de los procesos administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, entre otros?				
41.	¿Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo?				
42.	¿El control de los procesos administrativos beneficia a las instituciones educativas?				
43.	¿Existen encargados de controlar y actualizar la documentación del personal docente y administrativo?				
44.	¿Se realizan los planes de control institucional?				
45.	¿El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares)?				
46.	¿El director da seguimiento a los procesos pedagógicos?				
47.	¿Asiste el personal docente y administrativo a las capacitaciones en que son convocados por parte del director?				

### Cuestionario 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
UNIDAD DE PROYECTOS ESPECIALES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A ALUMNOS/AS

#### GENERALIDADES:

FECHA:  HORA:  GÉNERO: MASCULINO  FEMENINO

INSTITUCIÓN

TURNO:  GRADO Y SECCIÓN:

**OBJETIVO:** Analizar la incidencia del liderazgo del director en la administración escolar en los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador (UES) estamos realizando un estudio con énfasis en “El liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar de los centros escolares seleccionados”, por lo cual, solicitamos su colaboración para responder a cada uno de los ítems de este instrumento. Agradecemos su participación y su valioso tiempo, garantizando que su información es confidencial y será utilizada con fines investigativos.

**INDICACIONES:** lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

N.	PREGUNTAS	CRITERIO			
		SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿En el centro escolar las decisiones son tomadas solo por el director?				
2.	¿El director alienta a la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones del proceso escolar?				
3.	¿El director escolar genera confianza y respeto?				
4.	¿El director promueve la responsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa?				

5.	¿El director promueve materiales de trabajo y ayuda solo si se le solicita?				
6.	¿El director participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo?				
7.	¿Las relaciones que el director establece con la comunidad educativa fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes?				
8.	¿El director posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo?				
9.	¿Los miembros de la comunidad educativa se encuentran conformes con el trato que les brinda el director?				
10.	¿El director propicia el trabajo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar?				
11.	¿Los acuerdos que son tomados para el beneficio de la institución educativa son transmitidos por parte del director a los padres y madres de familia?				
12.	¿Demuestra el director cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo?				
13.	¿El director motiva a los padres de familia y alumnos a la formulación de proyectos académicos que coadyuven en el proceso escolar?				
14.	¿El director motiva a los alumnos a insertarse en los programas y proyectos escolares que son impulsados por la institución educativa?				
15.	¿El director respeta la dignidad de los miembros de la comunidad educativa independientemente de su estatus social, religión y cultura?				
16.	¿El director demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden?				
17.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?				
18.	¿El director brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?				
19.	¿El director evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?				

## Cuestionario 4



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
UNIDAD DE PROYECTOS ESPECIALES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A PADRES Y MADRES DE FAMILIA (CDE)

#### GENERALIDADES:

FECHA:  HORA:  GÉNERO: MASCULINO  FEMENINO

INSTITUCIÓN:

DIRECCIÓN:

NIVEL ACADÉMICO:

**OBJETIVO:** Analizar la incidencia del liderazgo del director en la administración escolar en los centros escolares: Dr. Sixto Alberto Padilla, Municipio de Villa Jujutla, departamento de Ahuachapán, Centro Escolar Cantón Los Puentecitos y Centro Escolar Cantón El Escalón del municipio de Guaymango del departamento de Ahuachapán año 2019.

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador (UES) estamos realizando un estudio con énfasis en “El liderazgo del director y su incidencia en la administración escolar de los centros escolares seleccionados”, por lo cual, solicitamos su colaboración para responder a cada uno de los ítems de este instrumento. Agradecemos su participación y su valioso tiempo, garantizando que su información es confidencial y será utilizada con fines investigativos.

**INDICACIONES:** lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

		CRITERIO			
N.	PREGUNTAS	SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿En el centro escolar las decisiones son tomadas solo por el director?				
2.	¿El director alienta a la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones del proceso escolar?				
3.	¿El director escolar genera confianza y respeto?				

4.	¿El director promueve la responsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa?				
5.	¿El director promueve materiales de trabajo y ayuda solo si se le solicita?				
6.	¿El director participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo?				
7.	¿Las relaciones que el director establece con la comunidad educativa fortalecen la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes?				
8.	¿El director posee la capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de la comunidad educativa se sientan satisfechos con su trabajo?				
9.	¿Los miembros de la comunidad educativa se encuentran conformes con el trato que les brinda el director?				
10.	¿El director propicia el trabajo entre los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones del proceso escolar?				
11.	¿Los acuerdos que son tomados para el beneficio de la institución educativa son transmitidos por parte del director a los padres y madres de familia?				
12.	¿Demuestra el director cualidades de liderazgo en el desempeño de actividades como líder administrativo?				
13.	¿El director posee la capacidad de liderazgo para lograr que los padres y madres de familia participen en la planificación de actividades extracurriculares?				
14.	¿El director incentiva de forma particular a los docentes destacados en su desempeño escolar y colaboración en el proceso administrativo cuando se le solicita?				
15.	¿El director motiva a los padres de familia y alumnos a la formulación de proyectos académicos que coadyuven en el proceso escolar?				
16.	¿El director motiva a los alumnos a insertarse en los programas y proyectos escolares que son impulsados por la institución educativa?				
17.	¿El director respeta la dignidad de los miembros de la comunidad educativa independientemente de su estatus social, religión y cultura?				
18.	¿El director demuestra empatía y humildad en la realización de las funciones escolares que le corresponden?				
19.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?				
20.	¿El director organiza el presupuesto y los recursos para la consecución de las prácticas pedagógicas?				

21.	¿El director brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?				
22.	¿Se evalúa la administración que realiza el director?				
23.	¿El director evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?				
24.	¿Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo?				
25.	¿El control de los procesos administrativos beneficia a las instituciones educativas?				
26.	¿Existen encargados de controlar y actualizar la documentación del personal docente y administrativo?				

## Obligaciones de los Administradores Escolares

Cuando se prestan los servicios laborales a las instituciones educativas, todos los colaboradores asumen diferentes responsabilidades u obligaciones, en este caso, los directores desempeñan el rol de dirigir una escuela, con el fin de que realicen determinadas acciones que son consecuencias de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos. Por lo tanto, un líder establece una serie de acciones encaminadas a lograr los objetivos preestablecidos, para lo cual debe obtener lo siguiente.

- Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo.
- Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.
- Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.
- La gerencia de los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares” (MINED, 2008a, pp.9).

Si bien es cierto que la función directiva es una acción compleja, la directora o director efectivo es quien dirige desde adentro, involucrado en la actividad diaria, pero a la vez sabe mirar con objetividad y perspectiva, es decir, toma el mando de la institución para orientarla. Para lograr una gestión escolar efectiva, el director/a debe cumplir con roles o funciones principales:

1. Director-gerente: el director es el encargado de orientar el centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. Por lo cual, entre los roles principales que este debe asumir, son los siguientes:

Representante de la institución y del Ministerio de Educación: al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED, ante los demás miembros de la comunidad educativa, local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

Líder motivador y negociador: guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y sobre todo, que aprendan para la vida.

Gestor de recursos: solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita a los apoyos necesarios, a la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

Organizador y planificador de funciones: es el responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Evaluador: reflexiona junto con los maestros, sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.

Dinamizador de la información: registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia. Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventarios, archivos legales y otros. Garantiza la

disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

Auto evaluador de su desempeño profesional: es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del estrés, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la auto conformación (MINED, 2008b, pp.10-12).

El director escolar tiene competencias y responsabilidades educativas, cuyo desempeño exige el desempeño de diversas funciones que desarrolla al momento de actuar frente a las demandas de la comunidad educativa, pues todo lo realiza es en función de los alumnos y alumnas.

2. Director líder pedagógico: el director como líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

Por lo cual, el director como líder pedagógico, asume los siguientes roles:

Gestor/a del currículo: promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuado y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

Promotor del cambio: sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, consideran con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

Monitorea indicadores educativos: el director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes

asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente (MINED, 2008b, p.12).

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.