

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES**



TRABAJO DE GRADO:

**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**

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

**PRESENTADO POR:
JIMÉNEZ JIMÉNEZ, NELSON ISMAEL
MAGAÑA DE LÓPEZ, KARLA BETTINA
MURGA GALIANO, MARÍA DEL TRÁNSITO
ROSALES ORTIZ, ROLANDO ARTURO
TOBAR DUEÑAS, CLAUDIA BEATRIZ**

**DOCENTE DIRECTOR (A):
LIC. DARLIN ARMANDO PADILLA SALAZAR**

**MARZO, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES CENTRALES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR**

**DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL**

**M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

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

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES**



**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
DECANO**

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

**M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO**

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
DIRECTORA DE PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES**

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “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” se desarrolló con el objetivo analizar la influencia del liderazgo del director en la efectividad del desarrollo del área pedagógica, observando de esta manera, que su papel no está enfocado solo en el trabajo administrativo. El trabajo consta de cinco apartados: el primer capítulo se enfoca en mostrar la situación problemática del fenómeno a estudiar; el capítulo dos presenta el marco teórico; en el capítulo tres se encuentra la metodología de la investigación; el capítulo cuatro se enfoca en el análisis e interpretación de resultados, finalmente, en el capítulo cinco se encuentran las conclusiones de la investigación.

En el capítulo uno se plantea la situación problemática, desde una perspectiva general, en la cual se retoman aspectos de educación, currículo, y liderazgo directivo. Además, a partir de toda la descripción del problema se derivan las preguntas de investigación, las cuales se toman como base para la construcción de los objetivos, que a su vez tienen la función de verificar si cada uno de sus supuestos se cumplen en el proceso investigativo. Luego, en la última etapa de este capítulo se encuentra la justificación del problema, en la cual se menciona el por qué es importante realizar la investigación y cuáles son los aportes que brindará en aspectos educativos.

Por otro lado, en el capítulo dos se desarrolla el marco teórico, en el cual se hace mención de los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y algunos aspectos conceptuales en aspectos de liderazgo directivo, lo cual le da mayor confiabilidad y objetividad al proceso investigativo.

Con respecto al capítulo tres el marco metodológico, en él se describe el proceso que se llevará a cabo durante la investigación; así como también, la población, la muestra y los tipos de instrumentos de recopilación de información sobre la temática de investigación.

En el capítulo cuatro se desarrolló el análisis de resultados, los cuales son presentados a partir de tablas porcentuales. Luego se analizan cada una de las preguntas, tomando en cuenta a cada uno de los sujetos involucrados en la temática. Finalmente se muestra un gráfico de barras, en el cual se ve reflejado el porcentaje total sobre las valoraciones de los ítems que fueron aplicados a la población en estudio.

Finalmente, en el capítulo cinco se establecen las conclusiones, tomando en cuenta a los individuos involucrados en el tema de investigación. Como parte final de este documento se presenta la bibliografía consultada y los anexos, en donde se incluye la encuesta dirigida a los directores, docentes y alumnos/as de los centros escolares y la guía de entrevista dirigida a los padres de familia de cada una de las instituciones educativas.

INDICE

INTRODUCCION.....	IV
CAPÍTULO I	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción problemática.....	12
1.2. Justificación del problema	15
1.3. Objetivos	17
1.3.1. General.....	17
1.3.2. Específicos	17
1.4. Preguntas de investigación.....	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes de la investigación o perspectivas teóricas de otros autores	19
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	33
2.2.1. Conceptualizaciones acerca del término “Liderazgo”	33
2.3 Tipos de liderazgo: liderazgo pedagógico y liderazgo administrativo	36
2.3.1 Liderazgo pedagógico.....	37
2.3.1.1 Influencia del director como líder educativo	40
2.3.2 Liderazgo administrativo	45
2.3.2.1 Patrones básicos del líder administrativo.....	46
2.3.2.2 Funciones administrativas que realizan los directores.....	47
2.4 Influencia de la gestión escolar en los procesos pedagógicos y administrativos.....	49
CAPÍTULO III	52
MARCO METODOLÓGICO	52

3.1 Método de investigación.....	52
3.2. Técnicas e instrumentos.....	53
3.2.1 Proceso de validación de instrumento	54
3.2.2. Proceso de recolección de la información	54
3.3. Descripción del área de estudio	55
3.3.1. Tipo y diseño general del estudio	55
3.4. Población y Muestra	55
3.4.1. Población	55
3.4.2. Muestra de Estudio	56
3.5. Descripción de cuadro de variables	57
CAPÍTULO IV	70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	70
RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	118
CAPÍTULO V	120
CONCLUSIONES.....	120
5.1. CONCLUSIONES	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

Antecedentes o aportes en cuanto al tema de investigación

Tabla 1: *Aportes de Baguer Alcalá (2001)*

Tabla 2: *Aportes de Freire (2014)*

Tabla 3: *Aportes de Cochachi (2010)*

Tabla 4: *Aportes de Serrano (2011)*

Tabla 5: *Aportes de Navarro (2012-2013)*

Tabla 6: *Aportes de Raxuleu Ambrocio (2014)*

Tabla 7: *Aportes de Ortiz Berrios (2014)*

Tabla 8: *Aportes de Sánchez Reyes (2012)*

Tabla 9: *Aportes de Bolívar Botía (2010)*

Bases teóricas de la investigación

Tabla 10: *Aspectos que debe poseer un líder modélico; Ortiz Berrio (2014)*

Población y Muestra

Tabla 11: *Población destinada para la recolección de datos; elaboración propia de los Centros escolares objetos de investigación (2018)*

Descripción de cuadro de variables

Tabla 12: *Matriz de variables de estudio; elaboración propia (2018)*

Análisis e interpretación de datos

Dirigido a directores

Tabla 13: *Frecuencia de respuestas pregunta uno; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 14: *Frecuencia de respuestas pregunta dos; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 15: *Frecuencia de respuestas pregunta tres; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 16: *Frecuencia de respuestas pregunta cuatro; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 17: *Frecuencia de respuestas pregunta cinco; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 18: *Frecuencia de respuestas pregunta seis; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 19: *Frecuencia de respuestas pregunta siete; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 20: *Frecuencia de respuestas pregunta ocho; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Dirigido a maestros

Tabla 21: *Frecuencia de respuestas pregunta uno; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 22: *Frecuencia de respuestas pregunta dos; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 23: *Frecuencia de respuestas pregunta tres; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 24: *Frecuencia de respuestas pregunta cuatro; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 25: *Frecuencia de respuestas pregunta cinco; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 26: *Frecuencia de respuestas pregunta seis; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 27: *Frecuencia de respuestas pregunta siete; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 28: *Frecuencia de respuestas pregunta ocho; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Dirigido a alumnos

Tabla 29: *Frecuencia de respuestas pregunta uno; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 30: *Frecuencia de respuestas pregunta dos; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 31: *Frecuencia de respuestas pregunta tres; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 32: *Frecuencia de respuestas pregunta cuatro; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 33: *Frecuencia de respuestas pregunta cinco; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 34: *Frecuencia de respuestas pregunta seis; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 35: *Frecuencia de respuestas pregunta siete; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Tabla 36: *Frecuencia de respuestas pregunta ocho; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento encuesta (2018)*

Dirigido a Equipo Pedagógico y de Evaluación

Tabla 37: *Frecuencia de respuestas pregunta uno; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento entrevista (2018)*

Tabla 38: *Frecuencia de respuestas pregunta dos; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento entrevista (2018)*

Tabla 39: *Frecuencia de respuestas pregunta tres; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento entrevista (2018)*

Tabla 40: *Frecuencia de respuestas pregunta cuatro; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento entrevista (2018)*

Dirigido a padres de familia

Tabla 41: *Frecuencia de respuestas pregunta uno; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento entrevista (2018)*

Tabla 42: *Frecuencia de respuestas pregunta dos; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento entrevista (2018)*

Tabla 43: *Frecuencia de respuestas pregunta tres; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento entrevista (2018)*

Tabla 44: *Frecuencia de respuestas pregunta cuatro; elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación de instrumento entrevista (2018)*

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Descripción problemática

La educación en El Salvador en los últimos años ha experimentado diversos cambios a nivel de estructuración interna y curricular, esto con el objetivo de ofrecer una mejor educación a niños, jóvenes y adultos. Según Alfaro Ventura (2010) la Reforma Educativa en marcha tiene como antecedente los Lineamientos del Plan Decenal (1995-2005), en el cual se plantean los principales caracteres para el proceso de Reforma Educativa, acciones que tienen una dimensión técnica y social, en la cual se exhorta la inclusión participativa de actores externos como responsabilidad compartida por toda la nación, que conlleve a la toma de decisiones, cuya finalidad sea mejorar la cobertura y la calidad educativa.

A partir de todo ello, entre los años 2016 al 2018 se abre paso a la creación de nuevas reformas curriculares en los diversos niveles educativos; también, a la implementación de recursos metodológicos novedosos, equipos multimedia y herramientas tecnológicas, para ser utilizadas con fines educacionales. Además, a la focalización de la actualización docente (profesionalmente) y procesos de administración escolar, convirtiéndose, todo ello, en un verdadero reto para los directores; por el hecho que, estos son los encargados de gestionar y dirigir una institución escolar, fomentando el trabajo en equipo y orientando al desarrollo de actividades pedagógicas y evaluación de las mismas, motivando así, a un involucramiento de la comunidad educativa, y constituyendo, de esta manera, los aspectos más importantes para un mejor desempeño educativo. (Machuca, 2013).

En otras palabras, la responsabilidad de dirigir, evaluar y fomentar mejoras educativas en los procesos de enseñanza aprendizaje recaen en el director, siendo su labor, un elemento clave para el involucramiento de docentes en el logro de las metas propuestas por cada institución educativa; en las cuales, se requiere de escenarios innovadores con enfoques científicos y tecnológicos que permitan perfilar la formación de las nuevas generaciones educacionales. Todo ello se convertiría en un desafío, teniendo en cuenta que actualmente el tema de “liderazgo pedagógico”, es un aspecto que le compete, como ya se dijo, al director; quién es el núcleo del centro educativo y es principal encargado de lograr las condiciones adecuadas para lograr un aprendizaje efectivo de sus educandos.

Ahora bien, teniendo en cuenta que, la educación de los niños y jóvenes en la actualidad permite que el liderazgo pedagógico sea visto como competencia de los nuevos modelos de educación, incluso, las exigencias de los programas, los recursos y el fácil acceso a la información, establecen la necesidad de mejorar la calidad educativa del alumnado, por tales motivos, este trabajo podría contribuir a evidenciar cuál es el liderazgo que muestra el director en el desempeño de sus tareas como tal, ya sean curriculares, de gestión y de administración, y el tipo de liderazgo que este adopta en toda su gestión educativa.

En la nueva sociedad educacional, el rol del director está relacionado con los estereotipos que visualiza la comunidad educativa, es en este escenario que el director, docentes, padres y madres de familia, representan el recurso humano más valioso de la organización escolar, en donde si éste es motivado, estimulado y reconocido, trabaja con el compromiso de hacer bien las cosas, agregando valor y superando las expectativas educativas (Ministerio de Educación, [MINED], 2008). En este sentido, es de importancia el involucramiento y colaboración de los mismos en el proceso escolar, y de esto podría depender, en gran medida, cuál es el concepto que como comunidad educativa tengan acerca del líder directivo, consecuencia de su accionar y apoyo en las actividades de la institución.

En cuanto a lo anterior, con el propósito de participar en la gestión escolar, los docentes se organizan en el Consejo de Profesores al inicio de cada año, esta es una instancia de apoyo para tratar aspectos educativos y debe integrarse cuando existan más de

tres docentes según la normativa. Para dinamizar el PEI, este consejo debe organizarse en tres equipos: equipo pedagógico, quien es el encargado de coordinar todo lo relacionado al currículo escolar, practicas pedagógicas, entre otras; por otro lado, el equipo de gestión se encarga de verificar el buen funcionamiento institucional; finalmente, el equipo de evaluación es el responsable de coordinar la evaluación de la institución, desempeño docente, evaluación de aprendizajes, entre otras funciones. (MINED, 2008).

Al hacer un análisis de estos equipos, se sostiene que podría darse el caso que en los centros escolares repercute positivamente el involucramiento del director con estos equipos en cuanto a la efectividad de las actividades curriculares, ya que siendo este el encargado de liderar todas las actividades del centro educativo, su influencia resultaría útil en aspectos pedagógicos. Además, considerando que en algunos centros escolares los equipos asignados podrían no realizar las tareas que les corresponden, este trabajo abonaría en conocer la relación y disposición que existe entre el comité pedagógico y el director, con el fin de solventar las diversas necesidades pedagógicas.

Como se ha visto, el director tiene el compromiso de administrar los recursos materiales, humanos y financieros; promoviendo a su personal la productividad responsable del trabajo; destacando como aspecto importante su involucramiento en el funcionamiento de los equipos para que las metas planteadas puedan cumplirse a través de sus actividades, todo ello relacionado con tipo de liderazgo que este aplique, ya que este podría ser uno de los principales aspectos que influyen en la efectividad del área pedagógica; finalmente la visión que la comunidad educativa tenga en las mismas, podría verse como consecuencia del concepto del líder de la institución y también puede influir en la calidad de educación que recibe el alumnado.

1.2. Justificación del problema

La presente investigación pretende 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 los mismos y de todo el personal docente, haciendo un análisis del tipo de liderazgo que los directores ejercen en los centros escolares; además, identificando cuál es la percepción que posee la comunidad educativa en cuanto al liderazgo que este ejerce. Finalmente, se pretende determinar la posible correlación que existe entre el director como líder y el comité pedagógico, quienes podrían estar enfocados en la efectividad de las diversas actividades curriculares que se ejecutan en cada uno de los centros escolares en estudio. Desde esta perspectiva, este estudio es importante por las siguientes razones:

En primer lugar, el tema de liderazgo pedagógico del director ha sido abordado a través de algunos estudios bibliográficos en países latinoamericanos y escasamente en El Salvador, en los cuales se destaca la incidencia del director como líder del proceso educativo. En este sentido, para Álvarez (2003) el liderazgo en las escuelas se debe manifestar en la capacidad de implicar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo o incentivo necesario para trabajar con objetivos comunes.

Por otro lado, Raxuleu Ambrocio (2014) sugiere una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente; además, afirma que los directores tienen como fortaleza el fomento de un ambiente de confianza y como aspecto deficiente, el componente de evaluación de desempeño docente. Por su parte, Silvana Freire (2014) realizó una investigación en la que analiza qué factores inciden sobre el rendimiento académico; asimismo, considera cual es la gestión del director y su estilo de liderazgo, los cuales son dos componentes importantes en los procesos que determinan el rendimiento académico.

Finalmente, el autor Bolívar Botía (2010) hace una revisión de la literatura y de algunas de las experiencias internacionales más recientes sobre cómo el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos. A su vez, presenta un diseño metodológico de investigación para analizar, por un lado, los factores y variables ligadas al liderazgo pedagógico que ejercen un impacto sobre los aprendizajes, por otro lado, menciona que las buenas prácticas de liderazgo no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación.

Si bien existen estos trabajos, ninguno se enfoca en estudiar cuál es la influencia que ejerce el director en el desarrollo de actividades curriculares idóneas para el mejoramiento de la calidad educativa del estudiantado. Además, los estudios carecen de información que pueda demostrar el tipo de liderazgo que caracterizan a este como líder del centro escolar. Cabe destacar que en las investigaciones no se observa algún indicio sobre la posible relación que puede existir entre el director y el comité pedagógico, quienes tienen un papel preponderante en el aseguramiento de un buen desempeño del área pedagógica. Desde esta perspectiva, con este trabajo, se pretenden estudiar todos esos aspectos que no se han abordado hasta el momento.

Finalmente, la información recabada se traduciría en una herramienta de utilidad para mejorar los procesos de liderazgo al interior de los centros educativos mencionados, por el hecho que, permitiría hacer un análisis de las variables que intervienen en el desarrollo del liderazgo del director y su incidencia en las funciones pedagógicas, determinado la existencia de una correlación del rol del director con la efectividad de aspectos curriculares, analizando el concepto que la comunidad educativa tiene en consecuencia del mismo.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

- Analizar la influencia del liderazgo del director en la efectividad del desarrollo del 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.

1.3.2. Específicos

- Caracterizar que tipo de liderazgo aplican los directores 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.
- Identificar la percepción de la comunidad educativa sobre el liderazgo del director 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.
- Determinar la existencia de una correlación entre el involucramiento del director líder con el equipo pedagógico en cuanto a la efectividad de actividades curriculares 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.

1.4. Preguntas de investigación

¿Cuáles son los tipos de liderazgo que aplican los directores 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?

¿Cuál es la percepción de liderazgo del director por parte de la comunidad educativa del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala?

¿ Existe una correlación entre el involucramiento del director líder con el equipo pedagógico en cuanto a la efectividad de actividades curriculares 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?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación o perspectivas teóricas de otros autores

De acuerdo a la investigación “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”, existe una serie de estudios que han llevado a cabo algunos investigadores interesados en el área educativa. En este caso, se toman en cuenta aquellos trabajos que se centran en mostrar aspectos de liderazgo y cómo el director, en función de líder, influye en los procesos educativos. Además, se retoman aspectos que hablan sobre la relación que existe entre director y liderazgo.

Entre los trabajos consultada tesis de grado, tesis de maestría, tesis de doctorado, además algunos artículos de revista. Entre estos estudios se toman en cuenta, los que se han realizado a nivel nacional e internacional. Dichos trabajos abordan, hasta cierto punto, aspectos de la temática que se ha venido planteando desde el inicio de la investigación.

Tabla 1

Aportes de Baguer Alcalá

Autor	Título	Supuestos teóricos
Libros de texto		
Baguer Alcalá (2001)	“Un timón en la tormenta”	-Se estudia a las personas, su comportamiento, los patrones y modelos de motivación. -Para lograr un clima laboral idóneo se necesita de buenos líderes gerenciales

		-El liderazgo, sus estilos y la fomentación de la participación de los trabajadores para la mejora de un clima exitoso.
--	--	---

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Baguer Alcalá (2001).

Entre los libros consultados se destacó el estudio de Baguer Alcalá (2001) quien expuso qué es una organización, su complejidad y sus posibles diseños, así como la exposición de la teoría clásica y la tendencia actual existente hacia sistemas planos menos jerarquizados y más basados en modelos de apoyo y decisiones por consenso, a través de equipos multidisciplinares y auto gestionados. Se estudió a las personas, su comportamiento, los patrones y modelos de motivación. Además, se expuso el concepto de clima y como lograr un ambiente favorable en la organización, implantando los cambios necesarios, la visión adecuada del conflicto y las diferentes formas de manejarlo, pues toda organización necesita de personas capaces de influir en la conducta de los demás, por eso se le ha dedicado un capítulo específico al liderazgo, sus estilos y la fomentación de la participación de los trabajadores.

En este libro figuró un tema imprescindible: el comportamiento ético en el trabajo. Se abordó que las personas que estén o vayan a estar en puestos de responsabilidad deben recordar la importancia de las normas de honestidad y de conducta. Muchas de las decisiones de los directores tienen consecuencias éticas y morales.

Tabla 2

Aportes de Freire

Autor	Título	Supuestos teóricos
Libros de texto		
Freire (2014)	“El rol del Director en la escuela: el Liderazgo Pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento educativo”	-El liderazgo es un factor primordial para mejorar la calidad educativa.

		<p>-Cada director adopta su propio estilo de liderazgo.</p> <p>-El liderazgo pedagógico del director afecta a niños de menor rendimiento académico.</p>
--	--	---

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Freire (2014).

Además, Freire (2014) realizó una investigación acerca de “El rol del Director en la escuela: el Liderazgo Pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento educativo”; en dicho estudio analizó qué factores inciden sobre el rendimiento académico, asimismo, consideraron cuál es la gestión del director y su estilo de liderazgo, que son dos componentes importantes en los procesos que determinan el rendimiento académico. Se destacó que, entre las estrategias propuestas, la promoción del liderazgo pedagógico se ha convertido en un factor primordial para mejorar la calidad; de este modo, se buscó que las escuelas asumieran la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, poniendo como centro de su quehacer los aprendizajes de los estudiantes.

En el estudio se ha estimado el efecto total del liderazgo pedagógico que el director puede tener sobre el rendimiento de los alumnos sin hacer distinción entre el efecto directo e indirecto; esto se debió a limitaciones de la base de datos, ya que se contaba con varias escuelas en las que solo había un alumno, lo cual impidió aplicar metodologías como multinivel o análisis de relaciones estructurales, explorar en próximos estudios. Otro de los principales hallazgos del estudio sugiere que el liderazgo del director estaría afectando principalmente a los niños de bajo rendimiento, así como a los de rendimiento promedio. Estos resultados resaltan la particular relevancia que tendría el liderazgo pedagógico ejercido por el director en estudiantes con menor rendimiento. Esto puede deberse a que, en condiciones desfavorables, el rendimiento puede ser más sensible a pequeños cambios en las políticas implementadas en la gestión escolar.

Se analizó que el director de la escuela debe contar con herramientas que le permitan identificar qué aspectos deben ser trabajados con los docentes de su institución educativa con el fin de generar mejoras. Existen problemáticas en las que los directores pueden

incidir, como por ejemplo, el ausentismo docente; los resultados del estudio muestran que alrededor del 20% de docentes no asisten con regularidad a la escuela. En este aspecto, los directores podrían ejercer un mayor liderazgo al generar motivación, compromiso y satisfacción entre sus docentes. Por otro lado, si bien el liderazgo es importante en el rendimiento de los alumnos, los resultados muestran que funciona de manera adecuada cuando el docente está presente como mediador. En este sentido, es clave la labor del Estado de asegurar la existencia de las condiciones mínimas que los docentes deben alcanzar para que los directores puedan conducir escuelas efectivas y eficaces.

Tabla 3

Aportes de Cochachi

Autor	Título	Supuestos teóricos
Tesis de grado, tesis doctoral y tesis de maestría		
Cochachi (2010)	“Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de ventanilla”	-Estilos de liderazgo en relación al nivel de desempeño docente. -Factores explicativos de como el liderazgo ejercido por los directores es autoritario, democrático y laissez faire.

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Cochachi (2010).

En cuanto a la tesis de grado realizada por Cochachi (2010) se resaltó la idea de realizar un análisis de los estilos de liderazgo que ejerce el director de una institución educativa de Ventanilla y el nivel de desempeño docente, en los cuales se pone énfasis en los diversos factores explicativos de cómo el liderazgo ejercido por los directores es autoritario, democrático y “laissez faire”. Se destacó que cuando el estilo de liderazgo que ejerce el director no va de acuerdo a las exigencias que se requieren en un mundo globalizado, se evidencia una institución educativa sin visión, con un bajo nivel de desempeño docente, al no contar con un líder que les pueda apoyar y asesorar en el trabajo pedagógico.

La investigación tuvo limitaciones en relación a la medición, dado que la variable desempeño del docente fue medido en una escala subjetiva, es decir por Likert, y por una posición no neutral, es decir la opinión del propio docente, lo cual presentó información sesgada a una posición conveniente. Además, los resultados de la investigación demuestran que un 51.22% de docentes están medianamente de acuerdo con que se da el estilo democrático en su institución educativa; un 17.07% está de acuerdo y un 9.76% no está de acuerdo.

En el estilo autoritario del director el 17.07% está en el nivel de acuerdo, 73.17% se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un 9.76% se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción docente. En el estilo de liderazgo “laissez faire” del director el 21.95% está en el nivel de acuerdo, 68.29% se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un 9.76% se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción docente. En las capacidades pedagógicas del docentes el 29.3%, está en un nivel alto, el 26.8% está en nivel medio y un 43.9% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente.

Por otro lado, en la emocionalidad de los docentes el 46.4%, está en un nivel alto, el 22. % está en nivel medio y un 31.7% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente. Además, en la responsabilidades en el desempeño de sus funciones laborales el 29.27%, está en el nivel alto, el 41.46% está en el nivel medio y un 29.27% está en el nivel alto desde la autoevaluación del docente.

En las relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general el 24.4% en el nivel alto el 43.9% está en el nivel medio y un 31.7% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente. En el resultado de su labor educativa el 31.7% está en el nivel alto 34.15% se ubica en el nivel medio y un 34.15% se encuentra en el nivel bajo desde la autoevaluación docente.

Cabe destacar que Fuentes (2011) en su estudio titulado “Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico, el liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad; además realizó la recopilación y

sistematización de la información mediante la lectura y el análisis de diversos textos, teorías, artículos, documentos oficiales del Departamento de Educación, políticas públicas, cartas, manuales, libros, revistas profesionales, tesis, disertaciones y artículos relacionados al tema. Para ello, no aplicó ningún tipo de muestreo.

En este estudio, la principal conclusión a la que arribó el autor es que el director es la figura principal en la promoción de la agilidad que experimente el progreso académico y personal del grupo social que lidera, por lo que tiene la obligación ética y moral de formar un eficiente equipo de trabajo. Asimismo, estimó que el liderazgo que más se acerca a conseguir una escuela de calidad es el transformacional. Recomendó que el director como líder transformador, junto con los miembros de la comunidad escolar, deben llevar a cabo un análisis profundo de los datos a su alcance y trabajar en un plan de acción para identificar los problemas en el área docente.

Tabla 4

Aportes de Serrano

Autor	Título	Supuestos teóricos
Tesis de grado, tesis doctoral y tesis de maestría		
Rivera Serrano (2011)	“Liderazgo académico y administrativo: Competencias del Director de Departamento”	-Competencias que ejerce la persona desde el rol del liderazgo didáctico y liderazgo administrativo. -Características profesionales, responsabilidades, capacidades y conocimientos del director del departamento al ejercer sus funciones.

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Rivera Serrano (2011).

Asimismo, la investigación presentada por Rivera Serrano (2011) se enmarcó en las competencias que ejerce el director en la dirección departamental, visto desde el rol del liderazgo didáctico y liderazgo administrativo. Se investigó cómo la literatura confirma o refuta las competencias relacionadas con liderazgo didáctico y liderazgo académico; de esta manera, la persona que ocupe la posición de director de departamento debe poseer o adquirir conocimientos gerenciales, por el hecho que, dentro de sus funciones debe gestionar y administrar efectivamente los recursos de la institución. Deben, además, apoderar a sus docentes en el proceso didáctico, transformativo y estratégico para que así desarrollen al máximo su potencial y el de sus estudiantes.

Se pretendió, con este estudio, hacer una identificación más clara de las particularidades que emergen de las características profesionales, responsabilidades, capacidades y conocimientos del director de departamento al ejercer sus funciones. Se pretendió obtener un inventario más claro y específico de las tareas o labores que realiza un director de departamento a partir de las competencias y ejecutorias que este practica en su doble función. Para concluir, el objetivo es tener una idea más clara de la articulación relacionada con las aportaciones del director de departamento en la planificación académica y administrativa del sistema universitario y de la unidad a la que pertenece. La finalidad del estudio fue estudiar las competencias y ejecutorias del liderazgo didáctico y del liderazgo administrativo que reflejan las personas que se desempeñan en la dirección departamental en cuatro de los recintos de la Universidad de Puerto Rico.

Tabla 5

Aportes de Navarro

Autor	Título	Supuestos teóricos
Tesis de grado, tesis doctoral y tesis de maestría		
Collado Navarro (2012-2013)	“El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro”	-Importancia del papel del director en una institución educativa

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Collado Navarro (2012-2013).

Por su parte, Collado Navarro (2012-2013) en su tesis habla sobre la importancia del papel del director en un centro escolar, mostrando las competencias, funciones, características y perfil profesional de este. Además, se hace referencia a la evolución que ha tenido el papel del director a través de los años, pues este en los años 50 se consideraba un director autocrático; pero, con el pasar del tiempo se convirtió en un modelo participativo, donde todos los miembros de una institución educativa contribuyen en el proceso del PEA. También, en el documento se hace referencia a que el líder de todo centro escolar es un gestor económico, gestor de conflictos, referencia integradora, analista social, innovador (aplicador de nuevas formas de trabajo), un coach educativo. Se pretende que el director, no solo gestione, sino que, lidere, que sea capaz de colaborar e innovar en la mejora de una institución educativa, asimismo, en la mejora entre los miembros del grupo.

Tabla 6

Aportes de Raxuleu Ambrocio

Autor	Título	Supuestos teóricos
Tesis de grado, tesis doctoral y tesis de maestría		
Raxuleu Ambrocio (2014)	"Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente"	-Vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. -Un buen liderazgo es determinante en la calidad educativa de los alumnos. -El desenvolvimiento del director influye en las acciones de los docentes.

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Raxuleu Ambrocio (2014).

Es de considerar el trabajo que presenta Raxuleu Ambrocio (2014) en su tesis sobre el "Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente", quien sugirió una

vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente; además, afirmó que los directores tienen como fortaleza el fomento de un ambiente de confianza y que como aspecto deficiente el componente de evaluación de desempeño docente. Proporcionó una serie de definiciones de acuerdo al término liderazgo y se concentró en estudiar diversas teorías que lo sustentan, las cuales conciben al director como único líder educativo y destacó que un buen liderazgo apoyado en un perfil de líder directivo eficaz es un factor determinante en la calidad de la educación y que, después de la labor docente en el aula, es el segundo factor que contribuye a lo que aprende el alumnado.

Entre las conclusiones del trabajo se consideró que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afecta o influyen en el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus catedráticos.

Los cuatro indicadores altamente desempeñados por los docentes son: fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación/incentivación al estudiante. Por el contrario, los cuatro aspectos en los que su desenvolvimiento pedagógico es deficiente son: la planificación conjunta, el reforzamiento del aprendizaje, la comunicación con padres de familia y el uso de la tecnología. El aspecto abordado con mayor deficiencia es el de reforzamiento del aprendizaje con cursos a actividades extra aulas.

Tabla 7

Aportes de Ortiz Berrios

Autor	Título	Supuestos teóricos
Tesis de grado, tesis doctoral y tesis de maestría		

<p>Ortiz Berrios (2014)</p>	<p>“El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación Básica: Juan Ramón Molinas, las Americas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito central”</p>	<p>-Tipos de liderazgo que se proyectan en la gestión educativa: instruccional, transaccional, transformacional, distribuido, escolar, democrático y pedagógico.</p> <p>-El liderazgo es visto como competencia de planificación estratégica para la mejora de la educación.</p> <p>-El docente y el director implementan sus propias prácticas educativas.</p>
------------------------------------	--	---

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Ortiz Berrios (2014).

Ortiz Berrios (2014) en su tesis de maestría realizó un estudio en cuanto al liderazgo en los procesos de gestión educativa y la importancia que este tiene en el fortalecimiento de las competencias escolares. El trabajo estuvo dirigido a directores y docentes para satisfacer las demandas de aprendizaje que exigen los educandos, es así que, su estudio se enfocó en conocer la realidad del desarrollo del liderazgo pedagógico desde la gestión educativa. Entre los objetivos que el autor planteó están hacer una descripción del liderazgo pedagógico enfocado en la gestión educativa, además, analizar los tipos de liderazgo que se proyectan en dicha gestión: instruccional, transaccional, transformacional, distribuido, escolar, democrático y pedagógico.

De esta manera, el autor menciona que la labor del director es un elemento clave para el logro de las metas propuestas y que el liderazgo que este muestra es visto como competencia de planificación estratégica para potenciar los aprendizajes y la mejora de la educación. Además, sostiene que este eje de planificación estratégica tiende a reducir el desarrollo de aspectos como el perfil, cualidades, actitudes, aptitudes, comunicación, delegación y toma de decisiones que inciden en el liderazgo pedagógico. En base a esto, el docente y el director implementan sus propias prácticas educativas y construye su propio liderazgo pedagógico desde el ámbito de la gestión educativa.

Además, definió en qué consiste el liderazgo escolar y cuáles son sus características particulares. Aborda aspectos relacionados en cuanto al papel del director y los docentes en el campo de la gestión educativa y como esto influye en la enseñanza del estudiante. Finalmente, entre las conclusiones más importantes dentro del trabajo se consideró que es importante iniciar un proceso de transformación e innovación para formular la visión y planificación estratégica en los centros de educación básica. Además, se dedujo que hay liderazgo aceptable y buen trato en la relación de trabajo. No obstante, algunos docentes afirmaron lo contrario. Finalmente, se dedujo que los directores, docentes y padres de familia deben desarrollar una iniciativa para la preparación de talleres de capacitación con el fin de fortalecer sus competencias en el área de gestión.

Tabla 8

Aportes de Sánchez Reyes

Autor	Título	Supuestos teóricos
Artículos científicos		
Sánchez Reyes (Abril-Septiembre de 2012)	“El liderazgo y la administración en un ambiente global cambiante y su impacto en las escuelas formadoras de docentes”	<ul style="list-style-type: none"> -El director se centra en aspectos de carácter burocrático y administrativo, dejando de lado las actividades académicas. - Las corrientes administrativas actuales y su impacto en el diseño de planes y programas educativos. -En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación. -Proposición de un modelo de planeación estratégica.

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Sánchez Reyes (Abril-Septiembre de 2012).

Sánchez Reyes (Abril-Septiembre de 2012) en su artículo sobre aspectos de liderazgo, estudió el liderazgo directivo de la educación mexicana y destacó que existe poco interés de algunos líderes que se desempeñan en las escuelas formadoras de docentes por participar en programas de actualización para directivos. Además, sostuvo que el interés del directivo, con frecuencia, se centra principalmente en cuestiones más de orden burocrático y administrativo; les preocupa poco (o casi nada) ejercer un liderazgo académico, no participan en reuniones de trabajo colegiado y se desconectan casi por completo de las dificultades que enfrentan los profesores en su práctica docente.

Para ellos, cerrar brechas de bajos resultados académicos no es su prioridad, privilegian sus intereses hacia el cumplimiento administrativo y a las exigencias de las autoridades educativas estatales (elaboración de informes y reestructuración de proyectos para buscar financiamiento). Lo anteriormente mencionado, viene a constituir y evidenciar una problemática que ya no debe ser de tipo superficial, sino que está latente en algunas instituciones formadoras de docentes, no solo en México, sino en cualquier país del mundo. Esta problemática ha venido generando rezago profesional en diversos sentidos y, lamentablemente no se le ha dado la relevancia que requiere en cuanto a las funciones, alcances y limitaciones de un liderazgo profesional ejercido con responsabilidad, humanismo, inteligencia y asertividad.

Además, mencionó que el tema de la administración y el liderazgo en un ambiente global cambiante, demanda en un primer momento, identificar las corrientes administrativas actuales y su impacto en el diseño de planes y programas educativos y por otro lado, comprender la importancia del liderazgo en las instituciones educativas. En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación. Estos indicadores para la dirección escolar, permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. Los directores de las instituciones educativas, manifiestan la necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas.

Para lograrlo, uno de los modelos que se propuso es el de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: la definición del qué, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones educativas: alumnos, maestros,

directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, definir el cómo, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Los alumnos y maestros en una institución educativa, son los actores más importantes que le dan vida y estilo propio, en definitiva, son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado. La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de psicología ocupacional y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería de sistemas, entre otros aspectos.

Finalmente, destacó que todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo. El ambiente organizacional es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos.

Tabla 9

Aportes de Bolívar Botía

Autor	Título	Supuestos teóricos
Artículos científicos		
Bolívar Botía (2010)	“¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?”	<ul style="list-style-type: none"> -El liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos -La gestión u organización debe dirigirse a la promoción de la mejora de la enseñanza. -El aprendizaje dependerá de los

		efectos del liderazgo en cuanto a las practicas desarrolladas
--	--	---

Fuente: tabla de elaboración propia de la lectura de Bolívar Botía (2010).

Ahora bien, entre los artículos científicos se encuentra el de Bolívar Botía (2010) quien realizó una revisión de la literatura y de algunas de las experiencias internacionales más recientes sobre cómo el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos. A su vez, presentó un diseño metodológico de investigación para analizar, por un lado, los factores y variables ligadas al liderazgo pedagógico que ejercen un impacto sobre los aprendizajes del alumnado y, por otro, qué buenas prácticas de liderazgo, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación.

Entre las conclusiones del trabajo se destacó que la dirección no puede limitarse a tareas de gestión u organización de los recursos humanos: debe dirigirse preferentemente a todo aquello que puede promover la mejora de la enseñanza. Además, la literatura sobre la eficacia escolar es consistente en la importancia que tiene un buen director en escuelas que funcionan bien. Por esto, la función del equipo directivo se vuelve de vital importancia en la promoción y gestión de una buena enseñanza. De hecho, no suele haber un proyecto de dinamización o de mejora en una escuela que no tenga detrás un equipo directivo, aunque no sea el protagonista directo.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, en una comunidad profesional de aprendizaje efectivo, así como de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. Se trata de indagar qué hace o puede hacer la dirección para mejorar la labor docente del profesorado y, más ampliamente, para asegurar buenos aprendizajes de todos los alumnos.

Ahora bien, a partir de los estudios que se han retomado como antecedentes de esta investigación, se constata que no hay existencia alguna de trabajos que se hayan realizado en la república de El Salvador, solo se han encontrado una serie de trabajos que han

elaborado algunos estudiosos a nivel internacional. Entre los principales hallazgos de las investigaciones consultadas se destaca la participación del director como líder institucional y se concluye que su papel es determinante en la calidad educativa de los estudiantes. Además, algunos autores desarrollan los tipos y estilos de liderazgo que existen e nivel escolar y que están en relación al nivel de desempeño docente y a la participación de la comunidad educativa. Mencionan también, que el aspecto de motivación es preponderante para la orientación de las escuelas; entre otros aportes que se han señalado en la tabla anterior. Se sostiene que la mayoría de directores se enfocan en la realización de actividades de orden administrativo.

Si bien, existen estos trabajos, no hay uno que se incline en caracterizar el tipo de liderazgo de director que se refleja en el área pedagógica. Además, no se evidencia la elaboración de algún estudio en el que se muestre la percepción de la comunidad educativa en cuanto al liderazgo del director. Finalmente, entre los trabajos consultados, no se muestra algún estudio en el que refleje cual es la relación que tiene el comité pedagógico en cuanto a la efectividad de áreas curriculares, aunque algunos de ellos rescatan el papel del docente en este aspecto.

2.2 Bases teóricas de la investigación

2.2.1. Conceptualizaciones acerca del término “Liderazgo”

La palabra líder, en términos generales deriva del inglés “leader” y significa “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”. Desde el ámbito histórico-genético, el término líder aparece con la modernidad y es producto del hombre ilustrado; si bien la expresión “leader” ha sido utilizada en el mundo anglosajón, se extendió a otras lenguas y empezó a tener tratamientos y significados nuevos. Desde el ámbito normativo, la expresión en sí es un sustantivo masculino y femenino, y abarca no sólo a la persona, sino al conjunto de personas, denotando una clasificación social, una jerarquización y una asignación normativa, tanto individual como colectiva. (Mestanza, 2017).

En cuanto a aspectos de liderazgo, Martínez (2015) sugiere:

(...) el verdadero liderazgo radica en estar a la altura de las circunstancias en cada momento, porque, muchos de los grandes líderes lo han sido en una determinada situación y, cuando esta cambió, dejaron de serlo. Por lo tanto, hay que tratar de ser un líder eficaz, no perfecto. En este sentido, el secreto del autor, estriba no en aspirar a ser alguien grande, sino, por el contrario, en intentar conseguir lo mejor de uno mismo, y ser un líder que sea recordado y reconocido en cualquier parte del mundo (p.1).

En esta misma línea Valdano (2013) afirma:

(...) todos tenemos defectos, pero es una mala idea empezar el análisis del talento por aquello que le hace falta. Al revés, en todo líder debe de haber un pedagogo capaz de lograr que su discípulo se sienta único y, para eso, es necesario enamorarse de una virtud (p. 133).

Adicionalmente, Peña (2013) menciona que el buen líder también se caracteriza por cuidar a su gente, él se asegura que su grupo de trabajo crezca, ayudándolos a explotar al máximo sus capacidades. Es un “Coach” amable pero estricto, acompaña y enseña a su equipo con paciencia, integridad y exigencia. “Se caracteriza por el respeto por la persona, la libertad de sus colaboradores, trabaja apoyado en su gente no sobre ella. Es un motivador de forma tal que su gente lo apoya”. (p. 8).

En este contexto, un líder es aquel capaz de inspirar a otros a seguirle en el cumplimiento de sus objetivos, ve en las demás capacidades y las gestiona de tal manera que el triunfo es compartido y todos sus seguidores se sienten satisfechos del trabajo realizado. Estos textos enfatizan en que la labor del líder se orienta a 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 productivo, por ende debe ser capaz de motivar, persuadir e inducir proyectos.

En cuanto a aspectos educativos, Hernández (2008) citado por González (2014) menciona lo siguiente:

Un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en la relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución. (p.18).

En este aspecto, el liderazgo debe ser firme y con un sentido claro; el enfoque de liderazgo debe ser participativo académico, tiene que saber lo que ocurre en las aulas y lo que hacen los docentes, tiene que estar al tanto del apoyo que requieren los maestros, además, en lo pedagógico debe conocer los nuevos enfoques de enseñanza y promover el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de sus alumnos. El liderazgo es una función del director, por lo que se debe preocupar por innovar y desarrollar estrategias que tengan como finalidad la calidad educativa, y por ende, beneficiar a la población estudiantil.

Adicionalmente, el autor Alcalá (2001) menciona lo siguiente: “las organizaciones se asemejan a naves que no precisan de jefes sino de líderes capaces de conducirlos a su destino” (p.199). En lo que al parecer se está de acuerdo es que un componente esencial del liderazgo es la habilidad de influir en la conducta de otras personas para lograr las metas establecidas. También el grado en que el líder influye en sus seguidores. El líder tiene que ir en cabeza siempre y mucho más cuando existe riesgo y además tiene que saber a dónde va. Debe servir a los demás y conocer a las personas de su equipo, de la organización, preocuparse por ellas, comprender lo que quieren y servirles.

En este aspecto, un centro educativo depende, en modo significativo, de líderes que influyan activamente en dinamizar, apoyar y motivar a que su centro escolar haga su labor progresivamente mejor. Cuando se habla de la influencia dirigida a la mejora de los aprendizajes se refiere al área pedagógica. Por lo tanto, el liderazgo escolar tiene mayor influencia, cuando se distribuye entre equipos directivos del personal docente, padres de familia y estudiantes, compartiendo roles y responsabilidades de liderazgo a favor de la mejora continua de los resultados.

Es a partir de la revisión de los postulados de los teóricos estudiados anteriormente que se consideran los siguientes aspectos que un líder modélico debe poseer, los cuales se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 10

Aspectos que debe poseer un líder modélico

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
• CREATIVO Y DISCIPLINADO	Dispuesto a trabajar constantemente, para lograr un cumplimiento de metas efectivo.
• VISIONARIO Y DETALLISTA	Debe tener deseos de superación y ver más allá de las cosas, tratando de sobresalir y ser cada vez mejor.
• INSPIRADOR	Debe motivar a los demás para la toma de decisiones y logro de objetivos.
• COMPETENTE PARA DIRIGIR Y DELEGAR	Ser alguien preparado ideológica y profesionalmente en un área determinada.
• AMBICIOSO Y HUMILDE	Cuando se habla de ambición hace referencia a querer superarse cada vez más, proponiendo nuevas ideas. Siendo una persona respetada por lo que es, no por lo que aparentemente es.
• SOLVENTE Y DISPUESTO A ARRIESGARSE	Estar dispuesto a trabajar en todo momento, tomando decisiones que podrían beneficiar a su propia comunidad.
• INTUITIVO Y RACIONAL	Debe ser capaz de premedita lo que puede suceder y debe analizar las situaciones de manera objetiva.
• CON CAPACIDAD DE FORMAR Y CONTROLAR	Mantener unida a una comunidad, en función de los beneficios de esta.

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Alcalá (2001).

2.3 Tipos de liderazgo: liderazgo pedagógico y liderazgo administrativo

En este apartado, se profundiza sobre los tipos de liderazgo que influyen en el área educativa, en la cual, el director, como líder institucional, debe realizar las diversas actividades que le corresponden, para realizar una correcta gestión del centro escolar. No

obstante, en este trabajo se profundiza en el área pedagógica, pues el objetivo es verificar como influye el liderazgo del director en esta área, específicamente. Desde esta perspectiva se desarrollan aspectos sobre cómo influye el director en el centro educativo.

Diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos. El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. (Ortiz Berrio, 2014). La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes.

En la gestión 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 los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez Molina, 2011).

2.3.1 Liderazgo pedagógico

La institución educativa en la actualidad desempeña un papel cada vez más protagónico como germen e impulsor del desarrollo de una sociedad. La necesidad del incremento de la calidad del proceso educativo conduce a la certeza de la necesidad de cambios en los procesos de dirección y de organización, de la capacitación y desempeño de los directores responsabilizados socialmente con su conducción, el director es pieza clave en la organización y desarrollo de una institución educativa.

El éxito, como se ha venido diciendo, en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la institución. Respaldo esta idea Hallinger (2005); Ord et al.(2013); Robinson, Hohepa, & Lloyd (2009) citados por Ulloa y Gallardo (2006) señalan que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como; establecer

objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente.

En cuanto a la cita anterior, el director como líder pedagógico coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida. Es de este modo que el MINED (2008) pone en manos de los docentes las propuestas curriculares para ser implementadas en las aulas, en las que se requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que permitan integrar el esfuerzo del aula de todo el equipo docente. No obstante, para lograr esto se auxilia de una serie de estrategias que se muestran a continuación:

- a) Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes.
- b) Promueve una visión compartida de toda la comunidad educativa expresada en el PEI.
- c) Explica a la comunidad educativa los aspectos relevantes del Proyecto Curricular de Centro, PCC.
- d) Organiza las actividades y proyectos escolares, focalizando esfuerzos para que la institución esté pensando para el aprendizaje.
- e) Anima a que todos tengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, invitando a la comunidad educativa a renovar el compromiso para que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.
- f) Resalta la confianza que deben tener todos en el mismo, en cuanto a la capacidad de lograr que sus estudiantes aprendan para la vida.
- g) Revisar y analizar conjuntamente las competencias que deben alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar juntos para alcanzarlas.
- h) Compartir las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias de los estudiantes.

- i) Estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes.

En este aspecto, el director como líder pedagógico también debe asumir los roles que se mencionan a continuación:

- Gestor /a del currículo: promueve el trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular, adecuando 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, las cuales puedan animar procesos de cambio, además, considera con los docentes propuestas de 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 como 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, 2008, p. 12-13).

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.

Los aspectos que se destacan en este estudio están centrados en el área pedagógica; mostrando la visión del quehacer institucional que se comparte con los miembros del centro escolar; motivación en las tareas directivas; activa participación en la vida de la escuela; altas expectativas sobre el desempeño de los alumnos. Dicho de otra manera, el liderazgo pedagógico tiene como objetivo garantizar la calidad de educación teniendo como estrategia el involucramiento de toda la comunidad educativa motivada por la influencia que ejerce el director.

Por consiguiente, es necesario lo que Freire (2014) considera como liderazgo compartido, el cual es un rasgo de la función directiva que se caracteriza por conceder cierta autonomía a los maestros, al corresponsabilizarlos en la toma de decisiones, y al delegarles ciertas actividades. Además, se ha promovido la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en las actividades de la escuela como estrategias para aumentar el nivel de compromiso y responsabilidad en las tareas educativas de esta, y con ello fortalecer el desarrollo profesional de los docentes, pues hoy en día es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes. De este modo, el MINED (2008) sostiene lo siguiente:

La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial. En ese contexto, el director escolar debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales debe rendir cuentas (p. 5).

En este aspecto, el liderazgo debe ser participativo y académico, conocer qué ocurre en las aulas y cuál es el apoyo que los docentes requieren en esta área, es aquí en donde el líder escolar debe demostrar su relación y accionar para solventar las diversas necesidades de aprendizaje de acuerdo a los nuevos enfoques de enseñanza, los cuales le llevarían a alcanzar altos niveles de calidad en sus resultados.

2.3.1.1 Influencia del director como líder educativo

El liderazgo educativo resulta clave para el éxito de las instituciones educativas, si se considera como la competencia que conlleva a la organización dentro de un centro escolar, la correcta implantación y aplicación del proyecto educativo, la organización y gestión de todos los recursos implicados en su correcto desarrollo. Dado que el orden jerárquico es insuficiente para el buen desarrollo de las actividades y acciones de un centro

educativo es importante reconocer que el líder debe tener una serie de cualidades que permitan la consecución y éxito de las medidas puestas en marcha.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, se mencionan una serie de cualidades asociadas al liderazgo educativo.

- Conózcase a sí mismo y trate de mejorar: fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo, estudiando, tomando clases apropiadas, etc.
- Sea técnicamente capaz: como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento sólido del trabajo de sus empleados. Desarrollo de Liderazgo.
- Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones: busque maneras de conducir a su organización hacia nuevos horizontes y cuando las cosas vayan mal, no culpe a los demás. Analice la situación, tome la acción correcta y avance hacia el próximo reto.
- Tome decisiones firmes y oportunas: utilice herramientas apropiadas para la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.
- Mantenga informada a las personas: sepa cómo comunicarse con los empleados, directivos y otras personas claves dentro de la organización.
- Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás: promueva buenos atributos de personalidad entre las personas para que les permitan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales.
- Asegúrese que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan: la comunicación es clave para esta responsabilidad.
- Prepare a sus empleados como un equipo: aunque muchos líderes llaman “equipo” a su departamento, sección, etc., se trata en realidad de un grupo de personas que hacen su trabajo. Los buenos líderes forman equipos sólidos.
- Use toda la capacidad de su organización: al desarrollar un espíritu de equipo, podrá hacer que su organización, departamento, sección, etc. utilice toda su capacidad.
- Predique con el ejemplo: sea un modelo para sus empleados. Ellos no sólo deben escuchar lo que usted espera que hagan, sino también ver que usted lo hace.
- Conozca a sus empleados y vele por su bienestar: entienda la importancia de interesarse sinceramente en sus trabajadores. (Akio Kawata, 2009, pp. 13-14).

Es evidente que el liderazgo en educación es primordial y que el grado de influencia del líder va más allá de la misma estructura organizativa del centro. En otras palabras, el director debe ser un líder innovador, perseverante y eficaz, en donde esté a la disposición de las necesidades de sus estudiantes, motivando a la actualización docente, en donde se ponga en práctica el empleo de todas las herramientas (aparatos tecnológicos) necesarias que contribuyan en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además, incentivando a la aplicación de nuevos métodos de aprendizaje, para cumplir con los objetivos escolares. Es a partir de un ambiente organizado, que el director podrá evaluar el trabajo docente, y las actividades que estos desarrollan para el cumplimiento curricular. Dichas acciones deben estar debidamente planeadas y contribuir a que los estudiantes:

- Aprendan.
- Tengan claro qué deben aprender.
- Sepan cómo deben aprenderlo.
- Puedan comprobar si están aprendiendo.
- Sepan aplicar sus aprendizajes.

Con todo lo anterior y en tiempos contemporáneos, cabe mencionar que las instituciones educativas se conciben como una empresa, convirtiendo a sus directores en gerentes, en donde su modelo de gestión debe dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos de su centro educativo, para lo que se vuelve necesario reunir un conjunto de requisitos y cualidades; de esta manera, el director como gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo, entre los que pueden mencionarse:

- 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, comunidad 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 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 los 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. (MINED, 2008).

Con ese propósito, el MINED pone a disposición de los centros educativos herramientas que facilitan el logro de una gestión escolar efectiva: planeamiento institucional (PEI y PEA), dirección escolar efectiva, organización escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional y considera que la dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: “rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial”. (p.7). En este contexto, 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, 2008, p.7).

Evidentemente, toda institución escolar debe ser dirigida por un director, quien es el responsable de operacionalizar el desarrollo de la acción educativa, con el propósito de alcanzar la excelencia en el proceso de la mejora de la calidad educativa. En este aspecto,

resulta prioritario de quienes ocupan cargos directivos, el conocimiento apropiado en materia gerencial, el cual le proporcione las herramientas necesarias para conducir adecuadamente el centro escolar, con el fin de propiciar un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes con los siguientes requisitos y cualidades entre los cuales cabe mencionar :

1. El desarrollo de un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones administrativas básicas como: planificación, organización, dirección y control.
2. Conducir al talento humano de la institución Educativa para la optimización de su desempeño laboral en áreas curriculares como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

De acuerdo con lo antes expuesto, el director debe estar capacitado para tomar las decisiones más 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 sus subordinados. Respaldando esta idea, Fernández (2005) de acuerdo a la teoría de liderazgo citado en Blanchard (2007) menciona las siguientes características y roles que posee un líder directivo:

- El líder autoritario: define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. En otras palabras, este líder es dominante y autoritario debido a que toma decisiones sin consultar con los demás y trata de exigir obediencia y supervisar continuamente el trabajo de los trabajadores. Por ende, les indica lo que deben hacer, como, cuando y donde deben hacer su trabajo bajo su estricta supervisión.

- El líder delegador: transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos, momento en que el proceso de toma de decisión es delegado completamente en los colaboradores. Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.
- El líder democrático busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. (Landolfi, 2010). Además, según Blanchard (2007) un líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo. Tiene la característica muy importante de la búsqueda del bien individual y colectivo; asimismo todo líder democrático vela por el resultado de la vida en convivencia de la comunidad.

2.3.2 Liderazgo administrativo

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz, 2005).

2.3.2.1 Patrones básicos del líder administrativo

Por su parte, Kawata (2009) menciona que el líder experimentado utiliza muchos medios para ejercer su influencia y estimular a los seguidores a esfuerzos creativos y productivos. De la compleja variedad de conductas de un líder, a continuación se indican cinco de los patrones básicos de liderazgo, que oscilan desde altamente centrados en el líder hasta altamente centrados en el grupo:

- **Manda:** el líder identifica un problema, considera soluciones alternativas, escoge una de ellas y luego le indica a otros lo que hay que hacer. El líder puede o no considerar lo que los miembros del grupo pensarán o sentirán sobre la decisión, pero claramente los miembros del grupo no participarán directamente en el proceso de toma de decisiones. Puede utilizarse o no la coacción.
- **Vende:** el líder, como en el ejemplo anterior, toma la decisión sin consultar con el grupo. Sin embargo, en lugar de sencillamente anunciar la decisión, trata de persuadir a los miembros del grupo para que la acepten. El líder explica la manera en que ha considerado las metas de la organización y el interés de los miembros del grupo e indica cómo se beneficiarán con esa decisión.
- **Prueba:** el líder identifica un problema y propone una solución tentativa. Sin embargo, antes de finalizarla, busca las opiniones de quienes la implementarán. El líder dice en efecto: Me gustaría tu opinión franca a esta propuesta y luego tomaré la decisión final.
- **Consulta:** desde el comienzo, el líder da a los miembros del grupo la oportunidad de influir en la decisión. Se presentan los problemas y la información relevante, y se pide ideas de los miembros del grupo. El grupo, en efecto, es invitado a aumentar el número de acciones alternativas que se deben considerar. El líder selecciona después la solución que considera más prometedora.

- Une: el líder participa en la discusión solamente como “otro miembro del grupo,” y acepta de antemano llevar a cabo cualquier decisión que tome el grupo. Los únicos límites que tiene el grupo son lo que recibe el líder de sus superiores. (Muchos equipos de investigación y desarrollo toman las decisiones de esa manera).

2.3.2.2 Funciones administrativas que realizan los directores

Hablar de las funciones o procesos administrativos es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único, teniendo en cuenta que es el conjunto de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo una actividad para lograr un objetivo, entre los cuales se identifican los siguientes:

Figura 1. Proceso Administrativo



Figura 1: proceso administrativo de la “Escuela Los Moncadas” en el turno matutino, Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción. Tomado de Hernández Muñoz & Hernández Mejía (2014, p. 18).

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

1. La planificación: es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determinada por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos, por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.
2. La organización: las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Se considera como un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa, también es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.
3. La dirección: es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.
4. Control y evaluación: la evaluación es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización”. Así mismo, expresa que: el control es medir y corregir las actividades de subordinados para asegurarse que los eventos se ajusten a los planes (Hernández Muñoz & Hernández mejía, 2014).

2.4 Influencia de la gestión escolar en los procesos pedagógicos y administrativos

En cuanto a la gestión escolar, en esta época de transformación se espera más de quienes asumen la responsabilidad de liderar organizaciones educativas y son los encargados de los procesos y resultados de gestión. En este aspecto, el equipo pedagógico requiere de la participación de todos los involucrados en el proceso escolar. Con el propósito de participar en la gestión escolar, los docentes se organizan en el consejo de profesores al inicio de cada año, esta es una instancia de apoyo para tratar aspectos educativos y debe integrarse cuando existan más de tres docentes según la normativa. Para dinamizar el PEI, este consejo debe organizarse en tres equipos:

1. Equipo Pedagógico: encargado de potenciar los procesos pedagógicos, entre ellos: coordinar la elaboración y revisión del Proyecto Curricular de Centro, monitorear y dar seguimiento a la metodología y la mejora de prácticas pedagógicas en el aula, propiciar un ambiente favorable para los aprendizajes (físico, social y psicológico), impulsar la convivencia escolar. Este equipo puede llevar la conducción de las temáticas de la Escuela de Padres y Madres. Sus miembros deben ser representantes de los diversos ciclos y niveles educativos que atiende el centro escolar; las funciones de este equipo deben respetar lo establecido en el documento “Currículo al servicio del aprendizaje.
2. Equipo de Gestión: es el encargado de velar por el buen funcionamiento del centro, coordina el proceso de elaboración y revisión del PEI y PEA, apoya a la dirección en la organización de los diferentes sectores: Gobierno Estudiantil, Consejo de Profesores y Comités de Desarrollo Educativo, organiza la Escuela de Padres y Madres, vela por la aplicación de las normativas de funcionamiento institucional, así como la buena presentación e higiene de la institución.
3. Equipo de evaluación: es responsable de coordinar, apoyar y dar seguimiento a los procesos de autoevaluación, relacionados con el desempeño docente, desempeño institucional y evaluación de los aprendizajes; asegurando la divulgación de los resultados y promoviendo la participación de la comunidad en dichos procesos,

apoya la toma de decisiones y la planificación del refuerzo académico para los estudiantes que lo requieran de acuerdo a lo establecido en el documento “Evaluación al Servicio del Aprendizaje”. Debe tener representatividad de cada uno de los niveles que se atienden (MINED, 2008, p.18).

Cada uno de estos equipos, cumple una función dentro del centro educativo, este trabajo, se centra en dos de los equipos, el pedagógico y el de evaluación, pues uno de los objetivos de la investigación es determinar la correlación entre el equipo pedagógico y el director líder en cuanto a la efectividad de actividades curriculares. En este contexto, no existe una exclusión u oposición entre los equipos, sino que, ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad. De modo que, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Idone Cochachi, 2012). Desde este punto, el director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

En este sentido, la función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro y que goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa. Este debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución: alcanzar metas y objetivos propuestos. Pues como se ha dicho, este es la máxima autoridad.

De esta manera en su rol de analista institucional, al momento de gestionar una escuela debe ser capaz de observar lo que sucede en el centro y ver los problemas en toda su complejidad, contrastando su visión con la de los otros miembros del colectivo, para

lograr captar mejor la situación y encontrar alternativas de solución para esa institución en particular. Es por ello que, Jabif (2008) sugiere algunas de las capacidades que ponen en acción los buenos líderes directivos; las cuales son:

- Gestionar una institución teniendo en cuenta su complejidad y dinamismo.
- Construir el sentido de esa institución.
- Diagnosticar situaciones problemáticas y promover procesos de mejora.
- Generar vínculos proactivos con la comunidad.
- Trabajar en equipo.
- Comunicar de manera efectiva (p. 15).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Método de investigación

La investigación que se desarrolló es de tipo cualitativa, la cual, describe la forma de 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. Es así que, en esta investigación se empleó el método cualitativo, el cual guió el estudio para realizar una descripción objetiva del propósito de la investigación, en este caso la caracterización del liderazgo del director, en el cual el punto central fue identificar los tipos de liderazgo y verificar cuál de esos es el que caracteriza a los directores como líderes escolares.

El estudio buscó detallar opiniones, criterios, y posturas de alumnos, maestros padres de familia, comité pedagógico y directores de los centros escolares Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Doctor Salvador Ayala, quienes conformaron la población principal para la obtención de información, la cual se obtuvo a partir de la aplicación de diversos instrumentos previamente elaborados y abalados por un conocedor del área de investigación.

Por medio de los instrumentos se recabó la información en relación con todas las variables necesarias para determinar el tipo de liderazgo que los directores aplican, la percepción de la comunidad educativa sobre el liderazgo directivo y la influencia que existe en la relación entre el grupo o comité pedagógico en cuanto a la efectividad de las diversas actividades curriculares, además, se tomó un 20% de la muestra de la población en

total. Se optó por el muestreo no probabilístico, ya que como dicen Hernández, Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014):

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).

Este estudio se orientó en el enfoque descriptivo-exploratorio, pues buscó estudiar el tipo de liderazgo que ejercen los líderes escolares en los centros educativos del departamento de Santa Ana, asimismo, se verificó el rol que estos tienen en la efectividad del proceso pedagógico, analizando sus características, habilidades y perfil. Por otro lado, se le considera exploratorio, por el hecho que, los datos fueron obtenidos al momento de ir a los centros escolares a aplicar los instrumentos previamente elaborados.

3.2. Técnicas e instrumentos

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, la entrevista y guía de observación. En cuanto a la encuesta, esta se considera como un instrumento 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. Por otro lado, la entrevista la define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). (Hernández Sampieri et al. 2014).

La encuesta se realizó a una muestra representativa de alumnos, docentes y al director de cada centro escolar. Por otro lado, la entrevista fue realizada a padres de familia directores y miembros del comité pedagógico y comité de evaluación, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener diferentes datos que permitan establecer diferentes características, sean estas objetivas y subjetivas de parte de

la población involucrada en cuanto a términos de liderazgos se refiere. Cada una de las preguntas estuvo relacionada con los indicadores seleccionados para explorar las variables.

3.2.1 Proceso de validación de instrumento

Una vez elaborado el instrumento se procedió a la respectiva validación, en el cual participaron docentes y directores con las mismas características de la población objeto de estudio, así como también el plantel encargado.

Aspectos que fueron validados:

- Contenido de las preguntas (nivel de comprensión)
- Relación de preguntas con indicadores
- El centro de gravedad de las preguntas (la pregunta solo mide un indicador)
- El tiempo de respuesta del instrumento
- Tipo de escala
- Cantidad de preguntas

Una vez validados los instrumentos de investigación se realizaron los ajustes necesarios y la reproducción de estos.

3.2.2. Proceso de recolección de la información

Una vez definido el cuestionario, este se aplicará de la siguiente manera:

- 1- El equipo investigador gestionó ante las autoridades departamentales y de los centros educativos, los permisos respectivos para aplicar los instrumentos de investigación.
- 2- Se coordinó con los docentes respectivos, horarios y compromisos a efecto de mostrar mejor efectividad en la recolección de información.
- 3- Se investigaron fechas claves de actividades del director con el objetivo de evidenciar el liderazgo que ejerce en el área pedagógica.

- 4- El equipo investigador aplicó diversas estrategias que garantizaron la recopilación de información inmediata.

3.3. Descripción del área de estudio

La presente investigación se realizó en 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.

3.3.1. Tipo y diseño general del estudio

La investigación es cualitativa de tipo descriptiva, puesto que se visitó el lugar de los hechos para interactuar con las personas objeto de la investigación, para lo cual fue necesario identificar la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica de los centros escolares que forman parte del estudio. Durante todo el proceso de la investigación se emplearon diversos instrumentos de investigación que permitieron detectar como influye el liderazgo del director en el área pedagógica de los Centros Escolares y la comunidad educativa.

A partir de las observaciones realizadas, se elaboró y ejecutó un diagnóstico, un plan de intervención, de evaluación y monitoreo con los docentes, directores, comunidad educativa y miembros del comité pedagógico y de evaluación que forman parte del estudio, para diagnosticar cómo influye el liderazgo del director en el área pedagógica de los Centros Escolares y la comunidad educativa, con el fin de ofrecer alternativas para superar aquellos factores que influyen en la investigación.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Para cumplir con el propósito investigativo se seleccionaron tres centros educativos conformados por directores, docentes y alumnos de instituciones de Santa Ana, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 11***Población destinada para la recolección de datos***

Institución Educativa	Director	N° de Docentes	N° de secciones	N° de Alumnos	Miembros comité pedagógico	Padres de familia
Centro Escolar Napoleón Ríos,	1	12	8	196	3	5
Centro Escolar Tomás Medina	1	9	8	223	3	8
Centro Escolar Dr. Salvador Ayala	1	12	9	322	3	10
Subtotal	3	31	25	741	9	23

Tabla de elaboración propia a partir de la investigación de los Centros Escolares Napoleón Ríos, Tomás Medina y Dr. Salvador Ayala (2018)

3.4.2. Muestra de Estudio

Se aplicaron encuestas y entrevistas a tres directores, tres miembros del comité pedagógico, tres padres de familia que conforman el CDE, diez maestros y ciento cuarenta y nueve alumnos de tercer ciclo de las instituciones. En este caso se tomaron en cuenta las opiniones de esta población, quienes brindaron respuestas objetivas en cuanto a la temática de estudio. Al final, se optó por retomar un 20% de la población como muestra para el análisis y tabulación de datos. Para el caso del Centro Escolar Napoleón Ríos la muestra fue representado por un total de treinta y nueve alumnos, quienes conforman las ocho secciones de la institución, además de cuatro docentes, un director, un padre de familia, un miembro del comité pedagógico y un representante del comité de evaluación (20%). Por otro lado, en el Centro Escolar Tomás Medina la muestra se representó por un total de cuarenta y cinco alumnos, dos maestros, un director, un padre de familia, un miembro del comité pedagógico y un representante del comité de evaluación, finalmente, en el Centro Escolar Dr. Salvador Ayala, la muestra la constituyeron sesenta y cinco alumnos, cuatro docentes,

un director, un padre de familia, un miembro del comité pedagógico y un representante del comité de evaluación.

3.5. Descripción de cuadro de variables

En la matriz de las variables de estudio se focaliza en la temática de investigación. En la primera columna se encuentra los objetivos, seguido de la pregunta de investigación, las dimensiones y las variables. Además, para cada uno de los objetivos 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 determinar cuál es la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica de los centros escolares del departamento de Santa Ana. 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.

Tabla 12

Matriz de variables de estudio

Tema	Objetivo	Pregunta De Investigación	Variable	Sub Variables	Indicadores	Preguntas Del Instrumento	Cuestionario	Entrevista	Director	Docente	Estudiante	Equipo Pedagógico	Equipo De Evaluación	Padres De Familia
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.	Caracterizar Que Tipo De Liderazgo Aplican Los Directores 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.	¿Cuáles Son Los Tipos De Liderazgo Que Aplican Los Directores 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?	1. Tipo De Liderazgo	1.1 Liderazgo Pedagógico	1.1.1 Promover	¿En Qué Medida Impulsa Procesos Y Talleres De Formación Y Capacitación Del Personal Docente?	X		X					
						¿El Director Implementa Y Apoya Procesos, Talleres De Formación Y Capacitación Para Personal Docente?	X			X				
						¿El Director Motiva A La Formulación De Proyectos Académicos Y Talleres Que Estén	X				X			

Ana, Año 2018						En Función De Los Aprendizajes Del Alumnado?									
						¿El Director Realiza Actividades Integradoras Que Involucran Padres De Familia Y Estudiantes Para Reflexionar Sobre Los Resultados De Aprendizaje ?	X					X			
						¿Utilizan Los Maestros Recursos Y Materiales Didácticos Novedosos Durante El Desarrollo De Sus Clases?	X					X			
						¿Cómo Considera Que Son Las Clases Que Le Imparte El	X					X			

					Docente?								
					¿Cómo Valora Los Sistemas De Evaluación Que Los Docentes Llevan A Cabo En El Proceso De Enseñanza - Aprendizaje ?	X					X		
					¿Considera Que El Director Está Comprometi do Con El Aprendizaje De Los Alumnos?	X					X		
				1.1.3 Monitorear	¿El Comité Pedagógico Y El Comité De Evaluación Promueven El Cumplimien to De Las Competenci as De Las Áreas		X					X	X

					Curriculares ?								
					¿El Comité Pedagógico Promueve El Cumplimiento De Las Competencias De Las Áreas Curriculares ?	X		X					
					¿El Comité De Evaluación Vela Por El Mejoramiento De Los Resultados De Los Estudiantes?			X				X	
				1.2 Liderazgo Administrativo	1.2.1 Control	¿El Director Controla Y Orienta El Uso Eficiente De Los Recursos Materiales, Didácticos Y Humanos Para El Aprovecha	X			X			

					miento De Los Estudiantes?									
					¿Con Que Frecuencia Convoca A Jornadas De Diálogo Con Los Docentes Y Equipo Pedagógico Para Atender Asuntos Del Proceso Educativo?	X		X						
				1.2.2 Planificación	¿Convoca El Director A Reflexiones Pedagógicas Adicionales A Las Programadas Por El Mined Con Su Personal Docente?	X			X					
					¿Programa El Director Sesiones De Trabajo Cooperativo Con Los Docentes	X			X					

						Para La Planificación De Las Actividades Pedagógicas ?								
						¿Cada Cuánto Se Reúne El Comité Pedagógico Con El Director?	X				X			
						¿Cada Cuánto Se Reúne El Comité De Evaluación Con El Director?	X					X		
Identificar Cual Es La Percepción De La Comunidad Educativa Sobre El Liderazgo Del Director Del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás	¿Cuál Es La Percepción De Liderazgo Del Director Por Parte De La Comunidad Educativa Del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás	2. Percepción Del Liderazgo	2.1 Cualidades Que Posee El Director	2.1.1 Motivación	¿Incentiva El Director De Forma Particular Al Docente Con Desempeño Destacado En El Área Pedagógica?	X				X				
					¿Motiva Y Acepta El Director Las Propuestas De Nuevos Proyectos Académicos Por Parte De	X				X				

	Medina Y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala Del Municipio De Santa Ana, Departamento De Santa Ana, Año 2018.	Medina Y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala?											Los Docentes Con El Fin De Mejorar La Calidad Educativa?												
													¿Participa El Director En Actividades De Aprendizaje Programadas Por Los Docentes?	X					X						
													2.1.2 Efectividad ¿Demuestran Los Maestros Cualidades De Liderazgo En El Desarrollo De Las Actividades En El Aula?	X					X						
2.1.3 Integrador	Usualmente, Los Acuerdos Que Tienen Con El Equipo Pedagógico, ¿Con Qué Frecuencia Son Transmitidos Al	X			X																				

					¿Ha Visto Usted O Sabe Si El Director Visita Las Aulas Durante El Desarrollo De Las Clases?		X												X		
					¿Fomenta El Director El Trabajo En Equipo A La Comunidad Educativa En Función De Lograr Los Objetivos De La Institución?															X	
					¿Se Involucra El Director En La Resolución De Conflictos Escolares?																X

<p>Determinar Si Existe Una Correlación Entre El Involucramiento Del Director Líder Con El Grupo Pedagógico En Cuanto A La Efectividad De Actividades Curriculares Del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina Y Centro Escolar Tomás Medina Y Centro Escolar Dr. Ayala Del Municipio De Santa Ana,</p>	<p>¿Existe Una Correlación Entre El Involucramiento Del Director Líder Con El Grupo Pedagógico En Cuanto A La Efectividad De Actividades Curriculares Del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina Y Centro Escolar Dr. Ayala Del Municipio De Santa Ana,</p>	<p>3. Involucramiento Del Director</p>	<p>3.1 Efectividad De Actividades Curriculares</p>	<p>3.1.1 Organización</p>	<p>¿El Director Se Involucra En La Planificación De Actividades Del Equipo Pedagógico?</p>	X		X						
					<p>¿Promueve El Director Trabajo En Equipo Entre Los Docentes Para Planificar El Desarrollo Curricular, Adecuando Y Contextualizando Los Programas De Estudio Y Sistemas E Instrumentos De Evaluación De Los Aprendizajes?</p>	X			X					

	Salvador Ayala Del Municipio De Santa Ana, Departamento De Santa Ana, Año 2018.	Departamento De Santa Ana, Año 2018?				¿Los Acuerdos Del Equipo Pedagógico Son Transmitidos Al Personal Docente De La Institución De La Cual Usted Está A Cargo?	X					X	X			
						3.1.2 Rendimiento	¿Reúne El Director Al Comité Pedagógico Para Evaluar Los Resultados Obtenidos En Cada Actividad Desarrollada Para La Futura Toma De Decisiones?	X		X	X					
							¿El Equipo Pedagógico Da Cumplimiento Y Seguimiento De Monitoreo A Las Metodología		X					X		

						s Y A Las Mejoras De Prácticas Curriculares ?								
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La tabulación de los datos obtenidos se realizó utilizando la técnica del método estadístico porcentual; en el cual se dividió la frecuencia o el total de las frecuencias entre el número de sujetos encuestados y luego multiplicando el resultado por cien. Siendo la fórmula: $P = F \div N \times 100$

De donde: P= Porcentual F= frecuencia N= número de sujetos

El proceso para realizar el análisis de los datos se realizó relacionando las interrogantes de los instrumentos con cada una de las variables de la investigación, ilustrándolo a través de tablas de frecuencias de las interrogantes con su porcentaje; para luego contrastar los hallazgos de la investigación con el marco teórico que se estableció.

Se hace énfasis en la interpretación de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos administrados, y se llevó a cabo un análisis más específico de los ítems referidos a la influencia del liderazgo que ejerce el director en el área pedagógica y administrativa de los centros educativos en estudio, con el fin de identificar el tipo de liderazgo que caracteriza a los directores de las instituciones educativas en estudio.

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

Resultados de cuestionario aplicado al sector directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.2: liderazgo Administrativo

INDICADORES: control

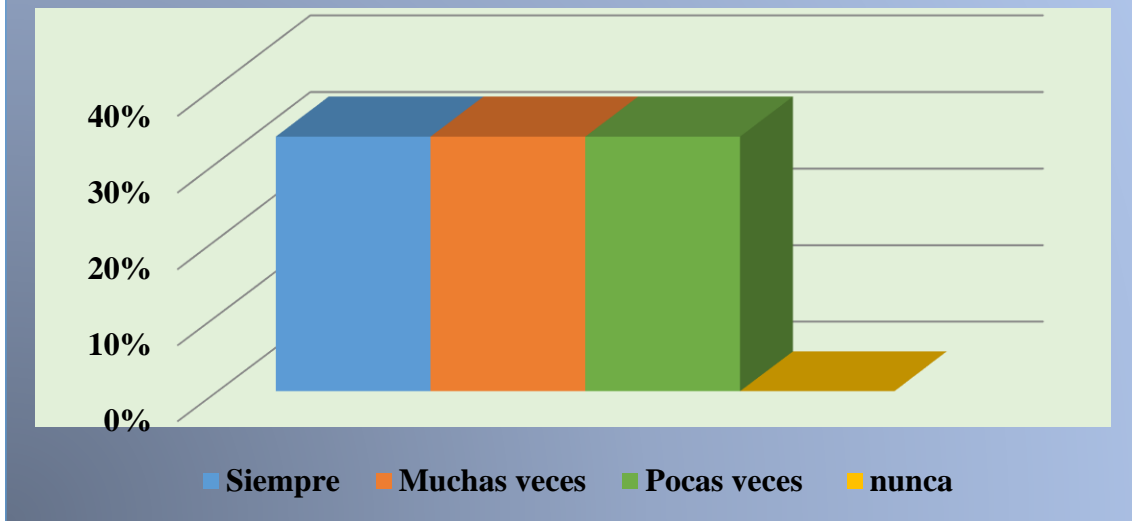
Tabla 13

Frecuencia de respuestas pregunta uno

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
1. ¿Con qué frecuencia convoca a jornadas de diálogo con los docentes y equipo pedagógico para atender asuntos del proceso educativo?	33%	33%	33%	0%
PROMEDIO	33%	33%	33%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

GRÁFICO 1: CONVOCATORIA A JORNADAS DE DIÁLOGO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados el 33% de los directores “SIEMPRE” convocan a jornadas de diálogo con los docentes y Equipo Pedagógico, esto con el objeto de atender asuntos del proceso educativo. De igual forma, un 33% lo hace “MUCHAS VECES”. Finalmente, un 33% lo hace “POCAS VECES”. En conclusión, cada uno de los directores encuestados tiene diferentes perspectivas en cuanto a la convocatoria del equipo docente y Equipo Pedagógico para dialogar sobre aspectos institucionales, por lo cual, no podría aseverarse que existe un excelente proceso educativo en cuanto a asuntos pedagógicos.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo pedagógico

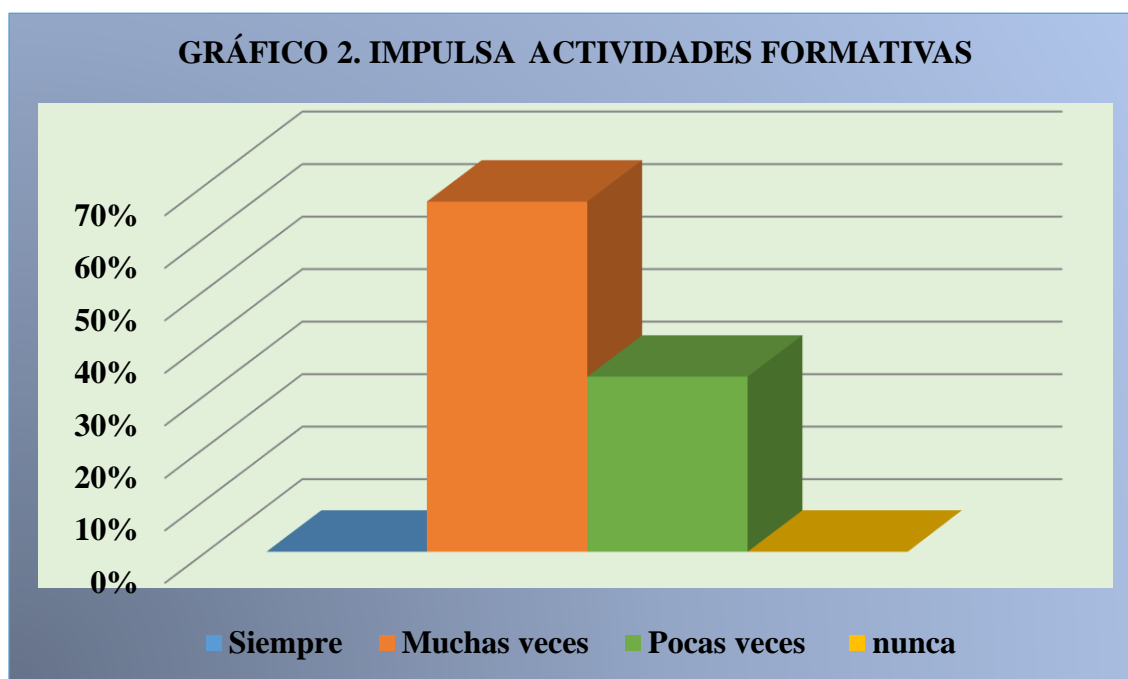
INDICADOR: promover

Tabla 14

Frecuencia de respuestas pregunta dos

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
2. ¿En qué medida impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente?	0%	67%	33%	0%
PROMEDIO	0%	67%	33%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados que se muestran en el gráfico, el 67% de la población “MUCHAS VECES” impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del docente. Por otro lado, el 37% lo hace “POCAS VECES”. En conclusión, los directores en su mayoría impulsan talleres de formación y capacitación del personal docente, por el hecho que, son de mucha importancia en el desarrollo y buen desempeño de estos en el área pedagógica; pues, de esta manera, ellos influyen en el buen rendimiento académico de los estudiantes.

VARIABLE 2: percepción de liderazgo

SUBVARIABLE 2.1: cualidades que posee el director

INDICADOR: integrador

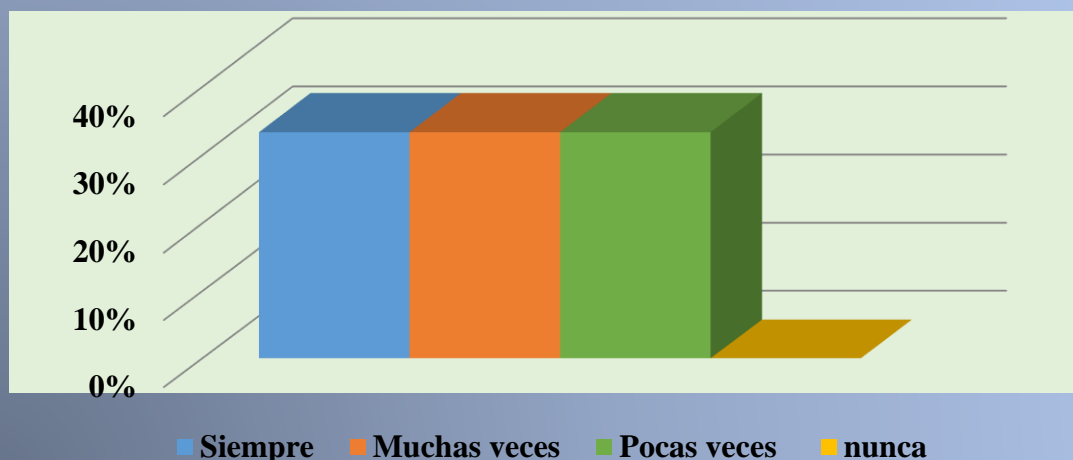
Tabla 15

Frecuencia de respuestas pregunta tres

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
3¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?	0%	33%	67%	0%
PROMEDIO	0%	33%	67%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

GRÁFICO 3. REFLEXIÓN DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 33% de los directores “SIEMPRE” impulsan jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje. De igual manera, un 33% de la población expresó que “MUCHAS VECES”, finalmente un 33% lo hace “POCAS VECES”. En conclusión, según los datos obtenidos los directores en su mayoría realizan jornadas de reflexión con los padres de familia, con el fin de analizar los resultados de los aprendizajes de los alumnos y buscar alternativas que ayuden a mejorarlos,

VARIABLE 2: percepción de liderazgo

SUBVARIABLE 2.1: cualidades que posee el director

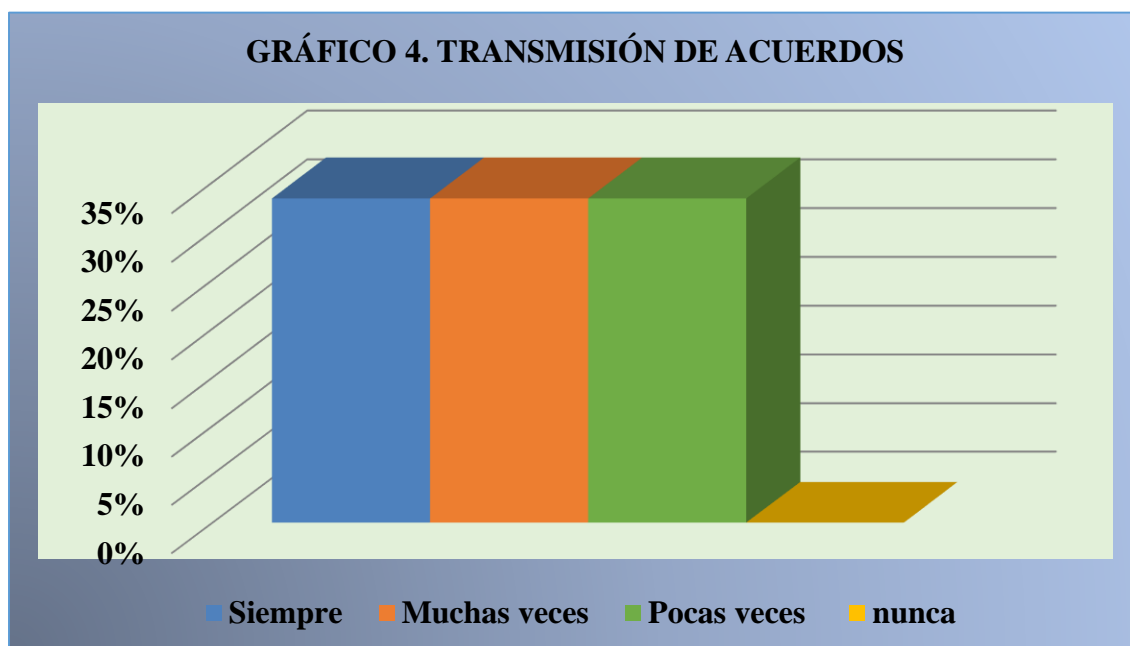
INDICADOR: integrador

Tabla 16

Frecuencia de respuestas pregunta cuatro

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
4. Usualmente, los acuerdos que tienen con el equipo pedagógico, ¿Con qué frecuencia son transmitidos al personal docente?	33%	33%	33%	0%
PROMEDIO	33%	33%	33%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 33% de los Directores “SIEMPRE” transmiten al personal docente los acuerdos que toman el Equipo Pedagógico. De igual forma, un 33% lo hace “MUCHAS VECES” y un 33% lo hace “POCAS VECES”.

Analizando los datos obtenidos, no siempre los acuerdos que tiene el Director con el Equipo Pedagógico son transmitidos al personal docente en las instituciones educativas, lo que demuestra falta de comunicación; indicador que afecta indirectamente el rendimiento académico, es por esto que, el Equipo Pedagógico tiene la función de monitorear y dar seguimiento a la metodología y la mejora de prácticas pedagógicas en el aula.

VARIABLE 3: involucramiento del director

SUBVARIABLE 3.1: efectividad de actividades curriculares

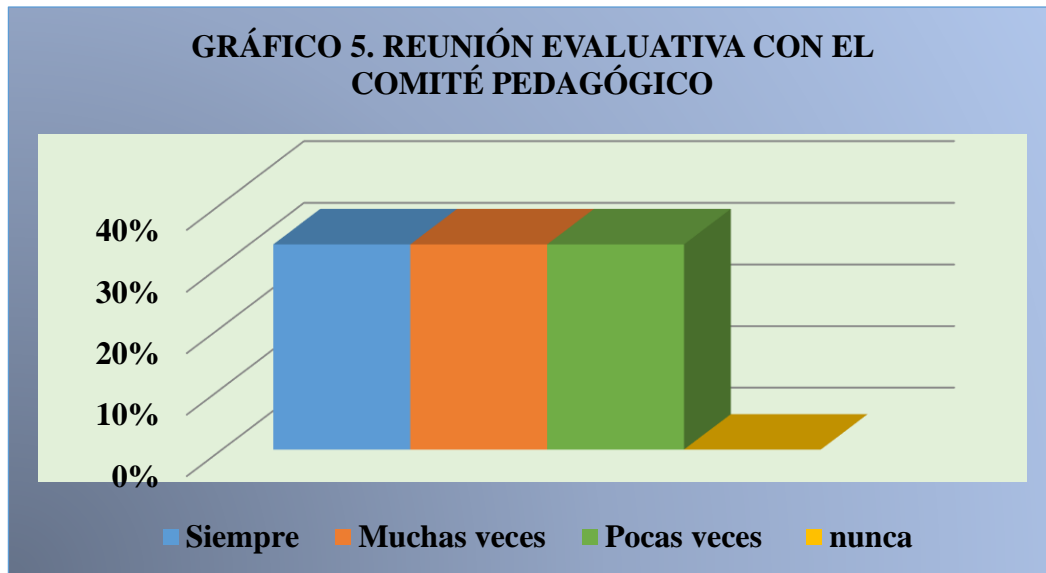
INDICADOR: rendimiento

Tabla 17

Frecuencia de respuestas pregunta cinco

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
5. ¿Reúne el director al comité pedagógico para evaluar los resultados obtenidos en cada actividad desarrollada para la futura toma de decisiones?	33%	33%	33%	0%
PROMEDIO	33%	33%	33%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, Departamento De Santa Ana



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos que se visualizan en el gráfico, el 33% “SIEMPRE” reúne al comité pedagógico para evaluar los resultados obtenidos en cada actividad desarrollada para la futura toma de decisiones. El otro 33% lo hace “MUCHAS VECES” y un 33% “POCAS VECES”. En conclusión, los directores reúnen al comité pedagógico para evaluar y analizar los resultados obtenidos en cada actividad desarrollada, para tomar las decisiones idóneas en beneficio de la comunidad educativa. Por lo tanto, los porcentajes obtenidos muestran que está funcionando el comité pedagógico en las instituciones públicas, aunque no en un 100%.

VARIABLE 3: involucramiento del director

SUBVARIABLE 3.1: efectividad de actividades curriculares

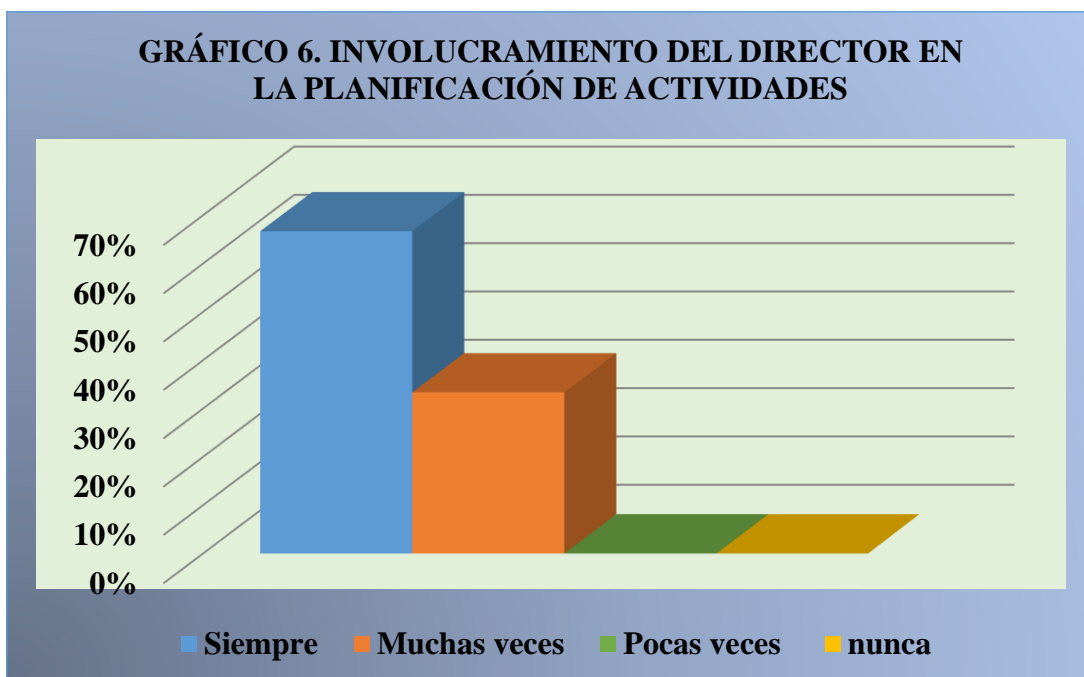
INDICADOR: organización

Tabla 18

Frecuencia de respuestas pregunta seis

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
6. ¿El director se involucra en la planificación de actividades del equipo pedagógico?	67%	33%	0%	0%
PROMEDIO	67%	33%	0%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar los datos que se muestran en el gráfico, el 67% de la población “SIEMPRE” se involucra en la planificación de actividades del Equipo Pedagógico. Por otro lado, un 33% lo hace “MUCHAS VECES”. En conclusión, el director se involucra en la planificación de actividades del Equipo Pedagógico en un alto porcentaje, esto indica que, el involucramiento del director influye en el área pedagógica. Por lo tanto, es necesario que el director participe en dichas actividades.

VARIABLE 3: involucramiento del director

SUBVARIABLE 3.1: efectividad de actividades curriculares

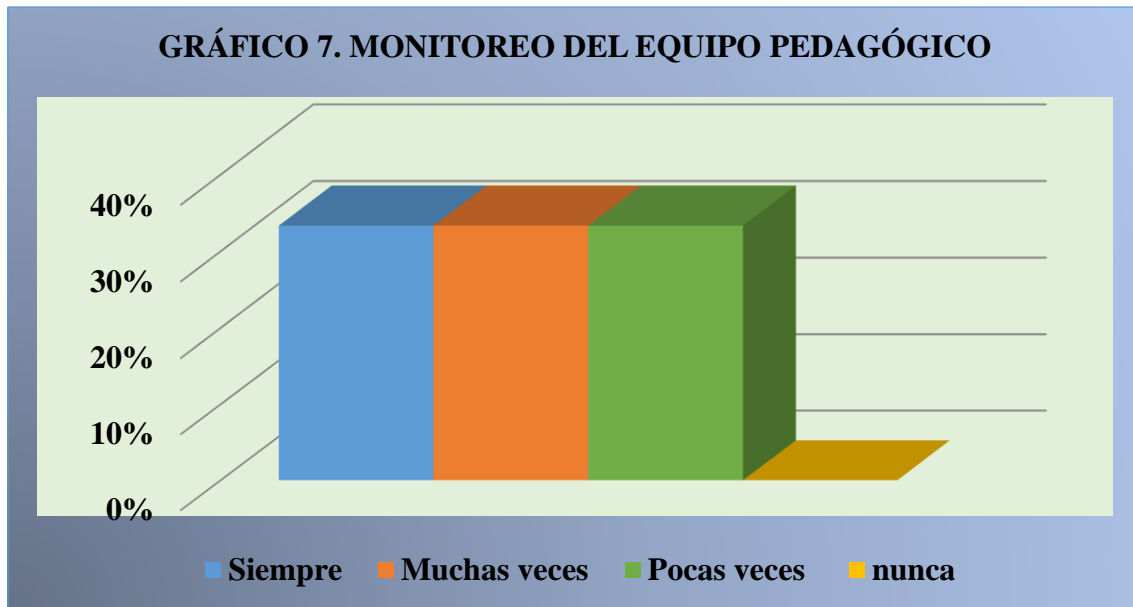
INDICADOR: rendimiento

Tabla 19

Frecuencia de respuestas pregunta siete

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
7. ¿El equipo pedagógico da cumplimiento y seguimiento de monitoreo a las metodologías y a las mejoras de prácticas curriculares?	33%	33%	33%	0%
PROMEDIO	33%	33%	33%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el gráfico, el 33% de la población refleja que el Equipo Pedagógico “SIEMPRE” da cumplimiento y seguimiento de monitoreo a las metodologías y a las mejoras de prácticas curriculares, otro 33% lo realiza “MUCHAS VECES” y un restante 33% lo hace “POCAS VECES”. En conclusión, se comprende que en las instituciones educativas no se da un cumplimiento y seguimiento de las metodologías y prácticas curriculares en un 100%.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo pedagógico

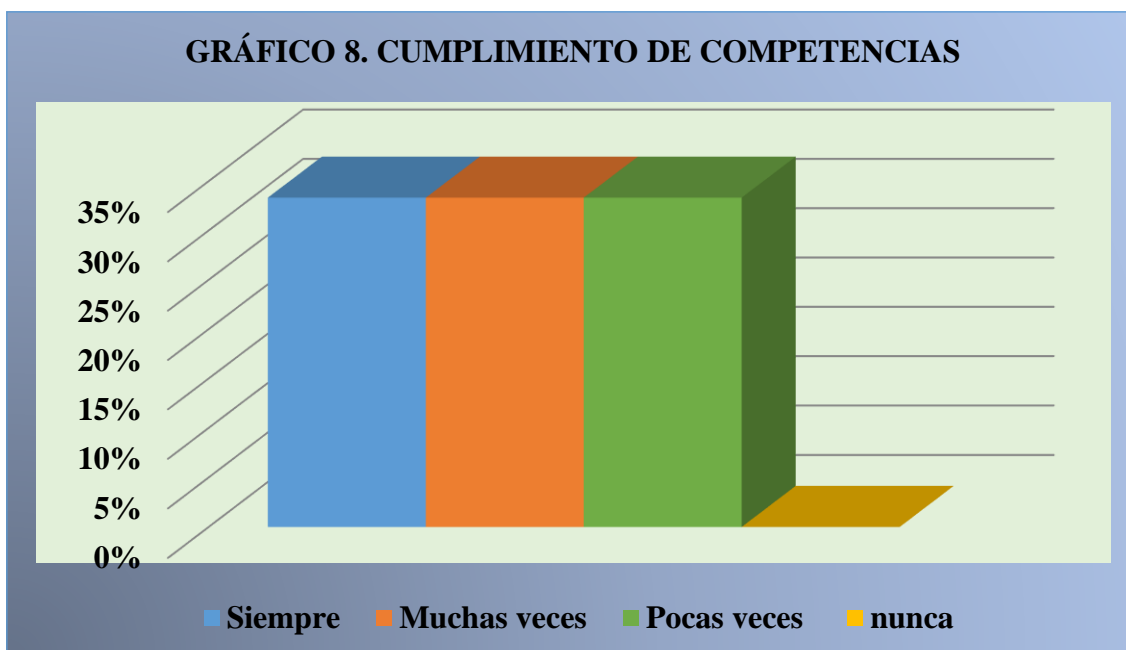
INDICADOR: monitorear

Tabla 20

Frecuencia de respuestas pregunta ocho

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
8. ¿El comité pedagógico promueve el cumplimiento de las competencias de las áreas curriculares?	33%	33%	33%	0%
PROMEDIO	33%	33%	33%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a directores/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 33% de la población indica que el Comité Pedagógico “SIEMPRE” promueve el cumplimiento de las competencias de las áreas curriculares. Un 33% expresa que lo hace “MUCHAS VECES”. Finalmente, un 33% manifiesta que lo hace “POCAS VECES”. En conclusión, de acuerdo a los resultados de la investigación se verifica que el Equipo Pedagógico promueve el cumplimiento de las competencias de las áreas curriculares, con el fin de obtener mejores resultados académicos.

Resultados de cuestionario aplicado al sector maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo administrativo

INDICADORES: planificación

Tabla 21

Frecuencia de respuestas pregunta uno

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
1. ¿Programa el director sesiones de trabajo cooperativo con los docentes para la planificación de las actividades pedagógicas?	50%	20%	30%	0%
PROMEDIO	50%	20%	30%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A través de los datos obtenidos, el 50% de directores “SIEMPRE” programa sesiones de trabajo cooperativo con los docentes para la planificación de las actividades pedagógicas. Un 20% lo hace “MUCHAS VECES”, finalmente, un 30% expresa que “POCAS VECES”. La mayoría de docentes encuestados coinciden en que los directores programan sesiones de trabajo cooperativo, esto implica que cada actividad que se desarrolla es planificada con antelación y existe en los centros escolares una agenda de trabajo definida, no hay improvisación en cuanto a la planificación.

VARIABLE 3: involucramiento del director

SUB-VARIABLE 3.1: efectividad de actividades curriculares

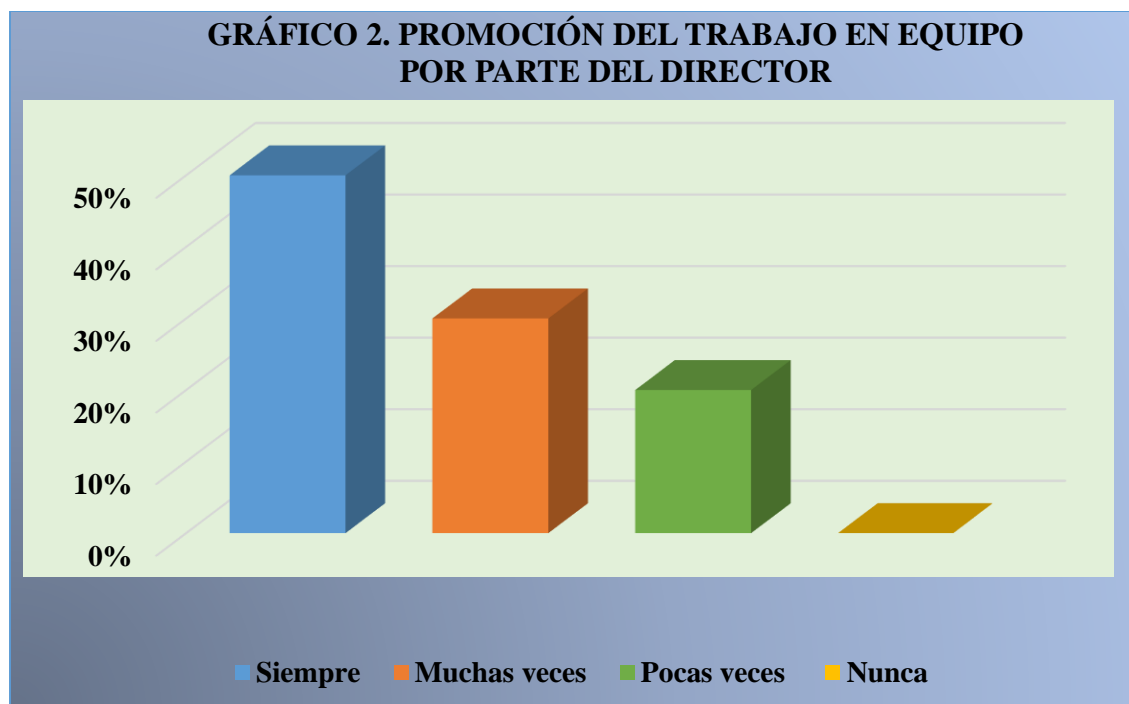
INDICADORES: organización

Tabla 22

Frecuencia de respuestas pregunta dos

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
2. ¿Promueve el director trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular, adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes?	50%	30%	20%	0%
PROMEDIO	50%	30%	20%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al visualizar los datos que se expresan en el gráfico, el 50% de los directores “SIEMPRE” promueven el trabajo en equipo; 30% lo hace “MUCHAS VECES” y un 20% expresa que lo hace “POCAS VECES”. En conclusión, los directores de los centros educativos que forman parte de este estudio promueven el trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular, adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.2: liderazgo administrativo

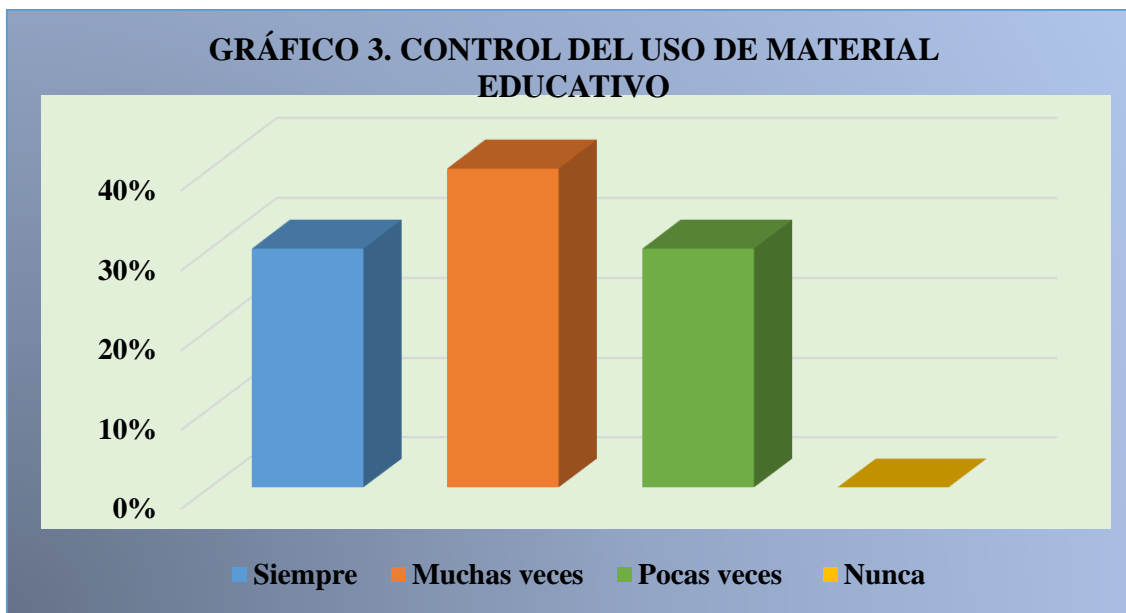
INDICADORES: Control

Tabla 23

Frecuencia de respuestas pregunta tres

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
3. ¿El director controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para el aprovechamiento de los estudiantes?	30%	40%	30%	0%
PROMEDIO	30%	40%	30%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 30% de directores “SIEMPRE” controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para el aprovechamiento de los estudiantes. Por otro lado, un 40.00% lo hace “MUCHAS VECES”. Finalmente, un 30.00% expresa que “POCAS VECES”. En conclusión, el director no controla, organiza y administra al 100% los recursos que se utilizan en las instituciones educativas, pues no distribuye de forma adecuada cada uno de los recursos que se necesitan en cada centro escolar, los cuales permitirían llevar a cabo un buen proceso educativo en la formación de los educandos.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo pedagógico

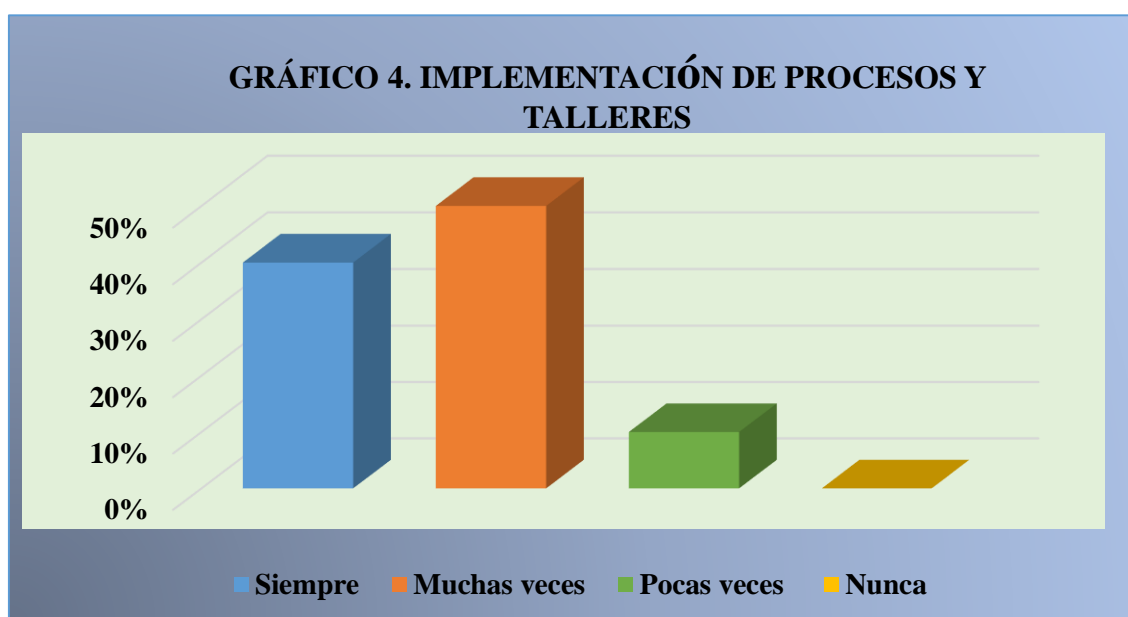
INDICADORES: promover

Tabla 24

Frecuencia de respuestas pregunta cuatro

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
4. ¿El director implementa y apoya procesos, talleres de formación y capacitación para personal docente?	40%	50%	10%	0%
PROMEDIO	40%	50%	10%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40% de directores “SIEMPRE” implementa y apoya procesos, talleres de formación y capacitación para el personal docente. Por otro lado, un 50% lo hace “MUCHAS VECES” y un 10% “POCAS VECES”.

La formación docente es un proceso que no debe ser restringido ni pausado, es por ello que los resultados evidenciados en esta variable indican que los docentes de los centros escolares están en formación constante, y esto es gracias a la buena gestión y apoyo que

reciben por parte de los directores, quienes se encargan de coordinar talleres y capacitación permanente del personal.

VARIABLE 3: involucramiento del director

SUBVARIABLE 3.1: efectividad de actividades curriculares

INDICADORES: rendimiento

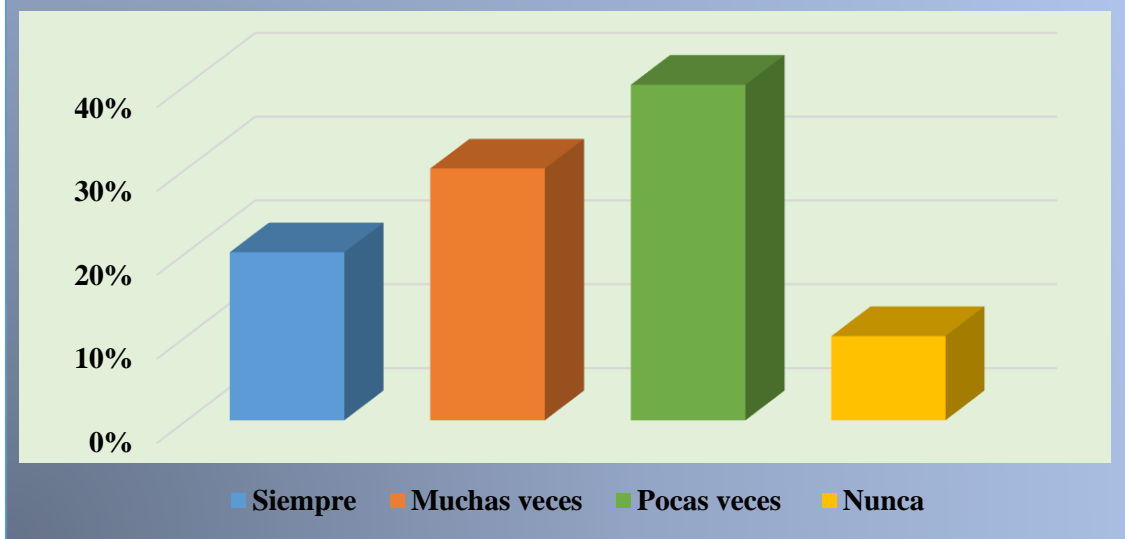
Tabla 25

Frecuencia de respuestas pregunta cinco

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
5. ¿Reúne el director al comité pedagógico para evaluar los resultados obtenidos en cada actividad desarrollada para la futura toma de decisiones?	20%	30%	40%	10%
PROMEDIO	20%	30%	40%	10.0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

GRÁFICO 5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos obtenidos por parte del sector docente, el 20% de directores “SIEMPRE” reúne al comité pedagógico para evaluar los resultados obtenidos en cada actividad desarrollada para la futura toma de decisiones de directores. Por otro lado, un 30% lo hace “MUCHAS VECES”; el 40% “POCAS VECES” y el 10% expresa que “NUNCA”.

Para esta variable existe un dato curioso, pues en los resultados anteriores se puede constatar que el director administra, gestiona y organiza con eficiencia, mientras que los resultados evidenciados en este apartado indican que la mitad de docentes manifiestan, que si bien es cierto, hay un proceso; no existe un seguimiento de los mismos. En este sentido, existen resultados, pero no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, parece que esto queda a discreción de cada director.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.2: liderazgo administrativo

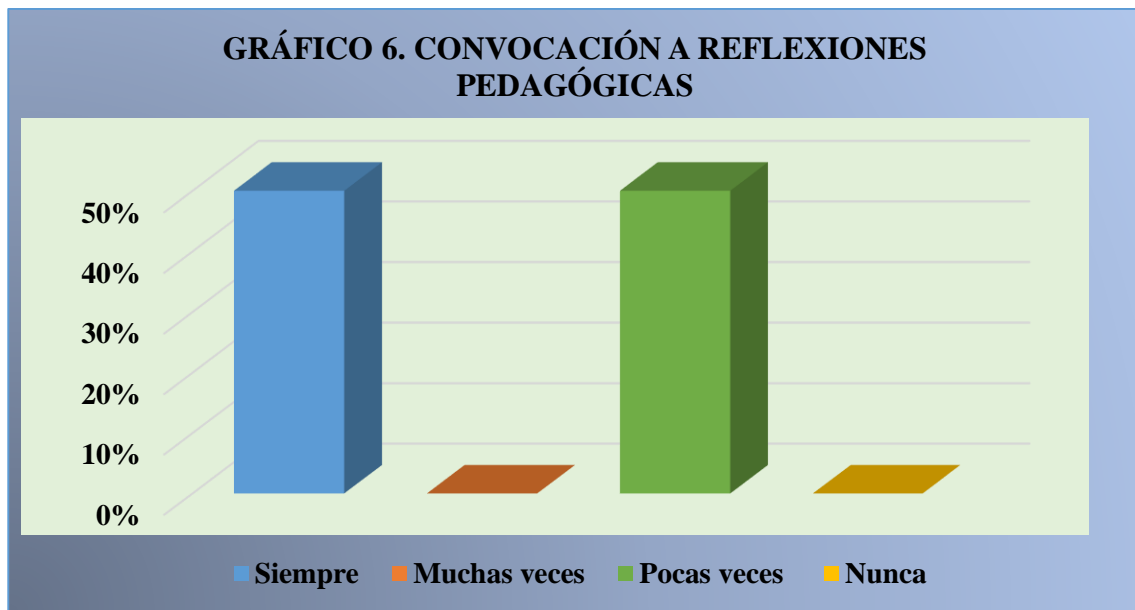
INDICADORES: rendimiento

Tabla 26

Frecuencia de respuestas pregunta seis

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
6. ¿Convoca el director a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED con su personal docente?	50%	0%	50%	0%
PROMEDIO	50%	0%	50%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el gráfico se visualiza que el 50% de directores “SIEMPRE” convoca a los docentes a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED. Sin embargo, el otro 50% lo hace “POCAS VECES”.

Respecto a los datos obtenidos a través del cuestionario se pudo constatar que la mitad de los docentes encuestados aseguran que el director de su centro escolar si gestiona y los convoca a reflexiones pedagógicas adicionales, esto con el fin de promover la mejora continua de los procesos.

VARIABLE 2: percepción de liderazgo

SUBVARIABLE 2.1: cualidades que posee el director

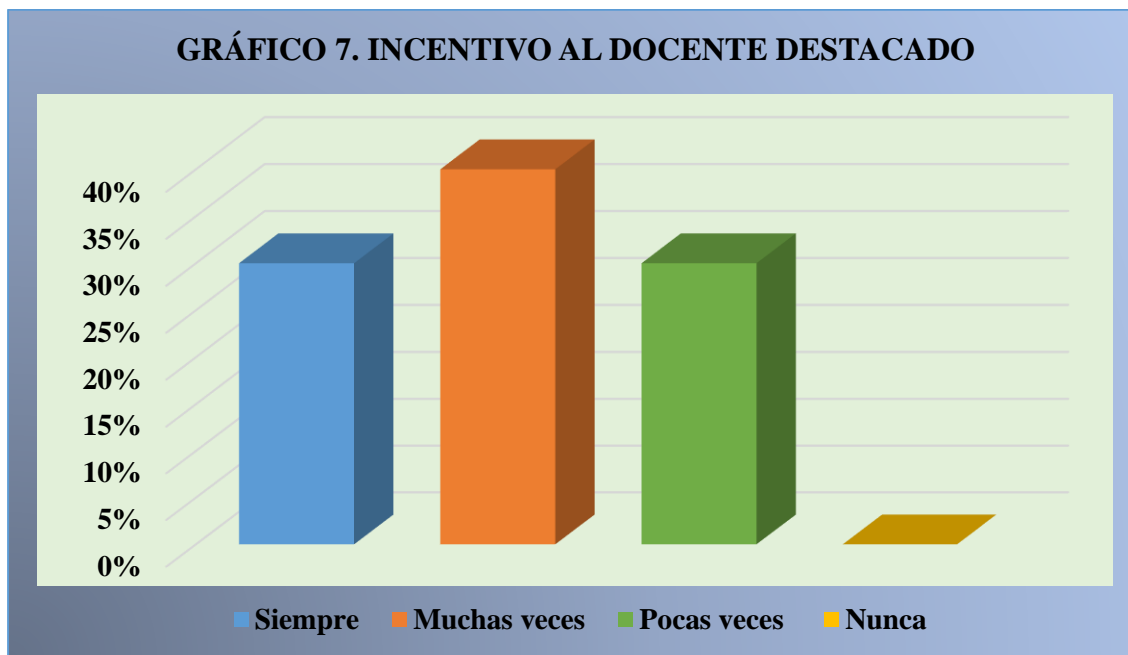
INDICADORES: motivación

Tabla 27

Frecuencia de respuestas pregunta siete

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
7. ¿Incentiva el director de forma particular al docente con desempeño destacado en el área pedagógica?	30%	40%	30%	0%
PROMEDIO	30%	40%	30%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 30% de directores “SIEMPRE” incentiva de forma particular al docente con desempeño destacado en el área pedagógica. Por otro lado, el 40% lo hace “MUCHAS VECES” y el 30% expresó que “POCAS VECES”.

Según los resultados obtenidos, la mayoría de directores sí incentivan al personal docente por su destacado desempeño en el área pedagógica, lo cual se puede visualizar como una característica de un director con liderazgo, esto motiva y permite que el trabajo en esa área sea en función de la calidad educativa y de la mejora de la tarea docente.

VARIABLE 2: percepción de liderazgo

SUBVARIABLE 2.1: cualidades que posee el director

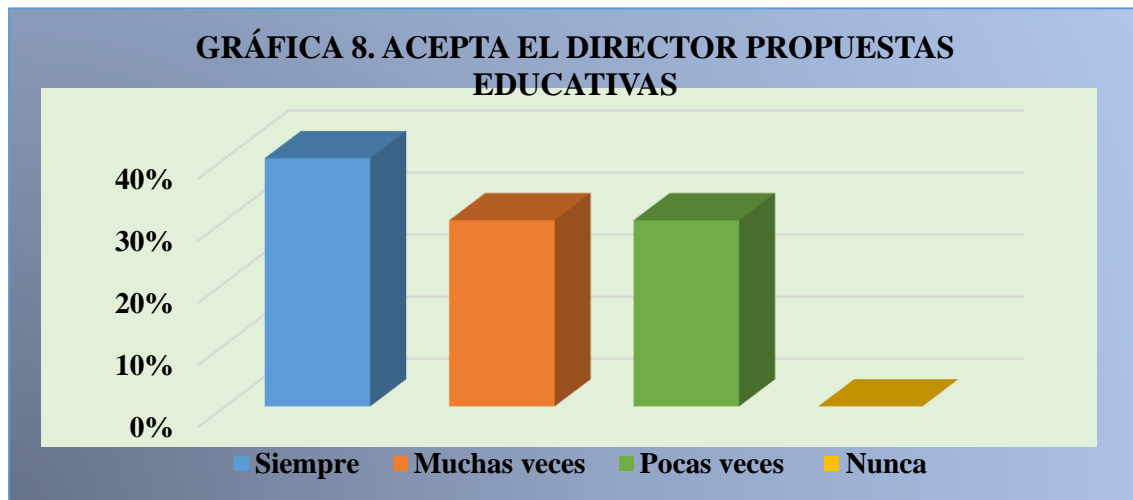
INDICADORES: motivación

Tabla 28

Frecuencia de respuestas pregunta ocho

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
8 ¿Motiva y acepta el director las propuestas de nuevos proyectos académicos por parte de los docentes con el fin de mejorar la calidad educativa?	40%	30%	30%	0%
PROMEDIO	40%	30%	30%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a maestros/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40% de directores “SIEMPRE” motiva y acepta las propuestas de nuevos proyectos académicos por parte de los docentes con el fin de mejorar la calidad educativa; el 30% lo hace “MUCHAS VECES”, finalmente, el 30% expresó que “POCAS VECES”.

Los docentes de los centros escolares en su mayoría afirman que los directores motivan al personal y aceptan las propuestas que surgen de las necesidades de la comunidad educativa que tienen a cargo, esto con el fin de implementar proyectos académicos que mejoren la calidad educativa de sus instituciones.

Resultados de cuestionario aplicado al sector alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo de pedagógico

INDICADORES: eficacia

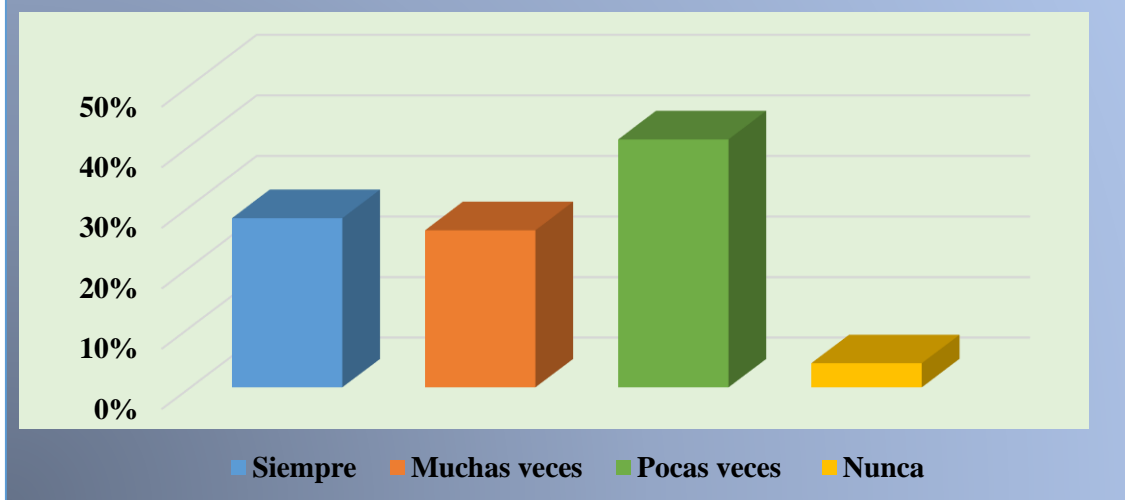
Tabla 29

Frecuencia de respuestas pregunta uno

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
1. ¿Utilizan los maestros recursos y materiales didácticos novedosos durante el desarrollo de sus clases?	28%	26%	41%	4%
PROMEDIO	28%	26%	41%	4%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

GRÁFICO 1. UTILIZACIÓN RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO NOVEDOSO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos que se observan en el gráfico, el 28% de la población estudiada destacó que los maestros “SIEMPRE” utilizan los recursos y materiales didácticos novedoso durante el desarrollo de sus clases; el 26% lo utilizan “MUCHAS VECES”; el 41% “POCAS VECES” y el 4% expresó que “NUNCA” lo utilizan.

La mayoría de los estudiantes opinan que los maestros utilizan los recursos materiales didácticos novedosos durante el desarrollo de sus clases. Cabe destacar que un porcentaje mínimo opina que nunca lo utiliza.

VARIABLE 2: percepción de liderazgo

SUBVARIABLE 2.1: cualidades que posee el director

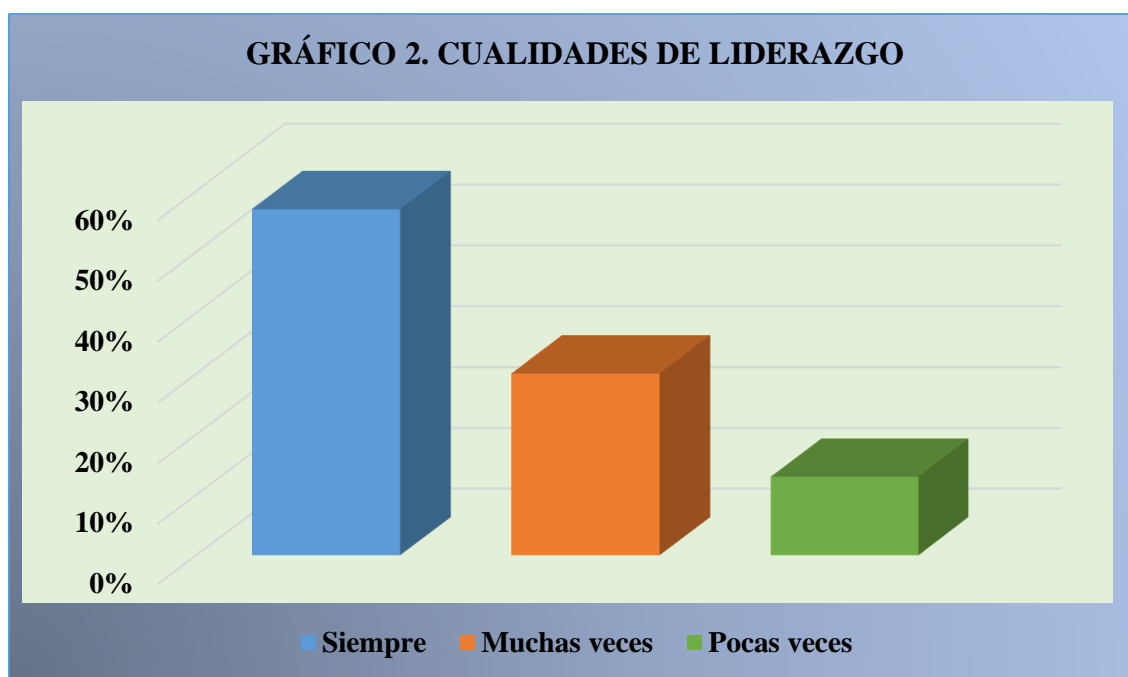
INDICADORES: efectividad

Tabla 30

Frecuencia de respuestas pregunta dos

ÍTEM	RESULTADOS		
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces
2. ¿Demuestran los maestros cualidades de liderazgo en el desarrollo de las actividades en el aula?	57%	30%	13%
PROMEDIO	57%	30%	13%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según se muestra en el gráfico, el 57% de los estudiantes opinan que los maestros “SIEMPRE” demuestran cualidades de liderazgo en el desarrollo de las actividades en el aula; el 30% menciona que “MUCHAS VECES” y el 13% expresó que “POCAS VECES.”

La mayoría de los maestros demuestran cualidades de liderazgo en el desarrollo de las actividades en el aula, lo cual permite obtener un mejor desempeño de los estudiantes en cada una de las actividades curriculares y extracurriculares.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo de pedagógico

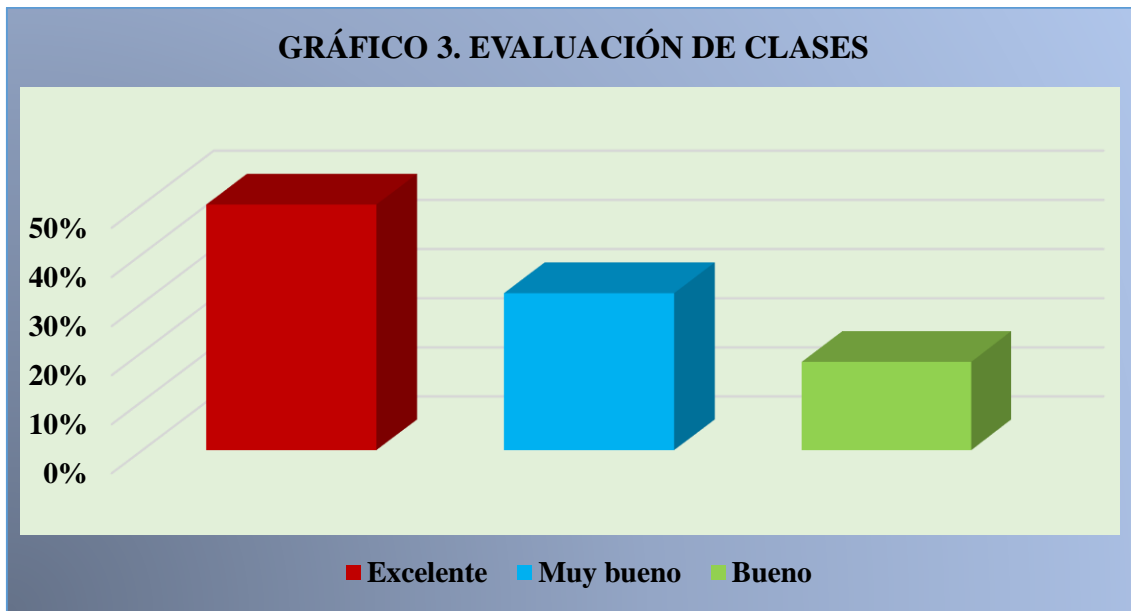
INDICADORES: eficacia

Tabla 31

Frecuencia de respuestas pregunta tres

ÍTEM	RESULTADOS		
	Excelente	Muy bueno	Bueno
3. ¿Cómo considera que son las clases que le imparte el docente?	50%	32%	28%
PROMEDIO	50%	32%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar los datos obtenidos, el 50% de los alumnos consideran que las clases que imparten los docentes son “EXCELENTE”; el 32% expresa que son “MUY BUENAS” y el 18% opinan que son “BUENAS”.

En conclusión, un porcentaje considerable de los estudiantes opinan que las clases que imparten los docentes son muy buenas y es mínimo el porcentaje opina que son buenas.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo de pedagógico

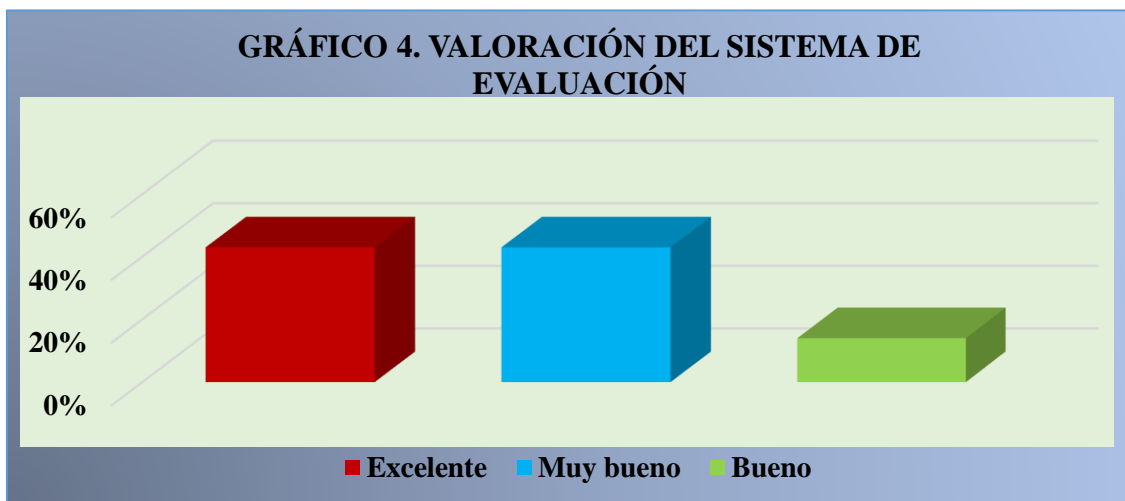
INDICADORES: eficacia

Tabla 32

Frecuencia de respuestas pregunta cuatro

ÍTEM	RESULTADOS			
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
4. ¿Cómo valora los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza - aprendizaje?	43%	43%	14%	0%
PROMEDIO	43%	43%	14%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 43% de los estudiantes opinan que los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo son “EXCELENTE”; un 43% expresó que “MUY BUENO” y un 14% indicó que “BUENO”.

Al analizar los datos obtenidos, se establece que los estudiantes opinan que los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza aprendizaje son muy buenos.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo de pedagógica

INDICADORES: promover

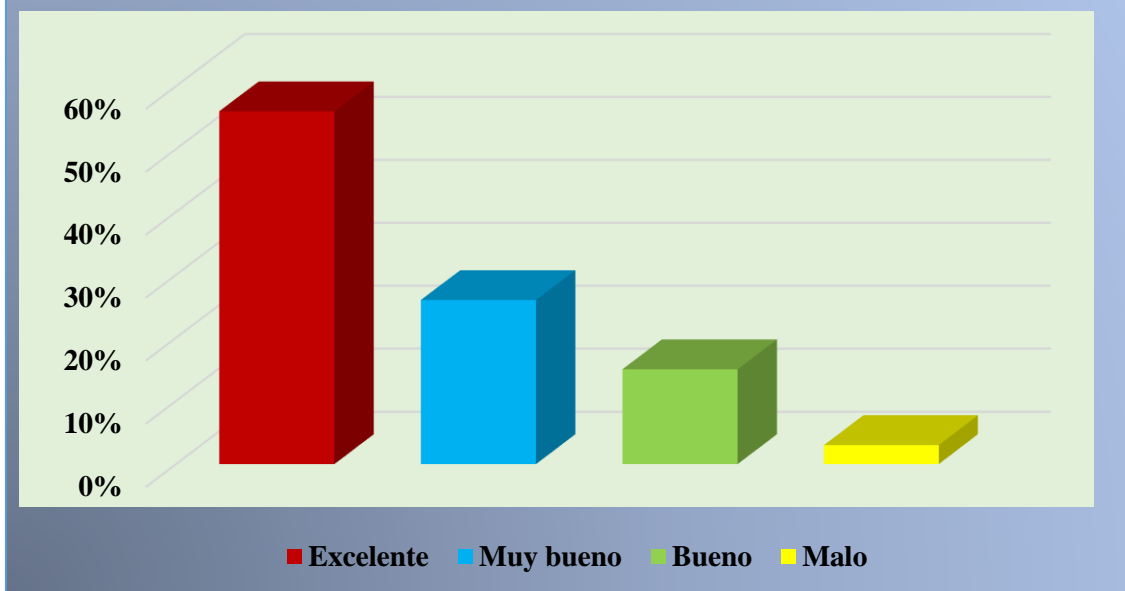
Tabla 33

Frecuencia de respuestas pregunta cinco

ÍTEM	RESULTADOS			
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
5. ¿El director motiva a la formulación de proyectos académicos y talleres que estén en función de los aprendizajes del alumnado?	56%	26%	15%	3%
PROMEDIO	56%	26%	15%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

GRÁFICO 5. MOTIVACIÓN A LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 56% de los estudiantes opinan que el la motivación del director en cuanto a la formulación de proyectos académicos y talleres que estén en función de los aprendizajes del alumnado es “EXCELENTE; el 26% considera que es “muy bueno”; el 15 que es “BUENO”, finalmente el 3% considera que es “MALA”.

Los estudiantes opinan que el director los motiva en cuanto a la formulación de proyectos académicos y talleres que estén en función de sus aprendizajes.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo de pedagógico

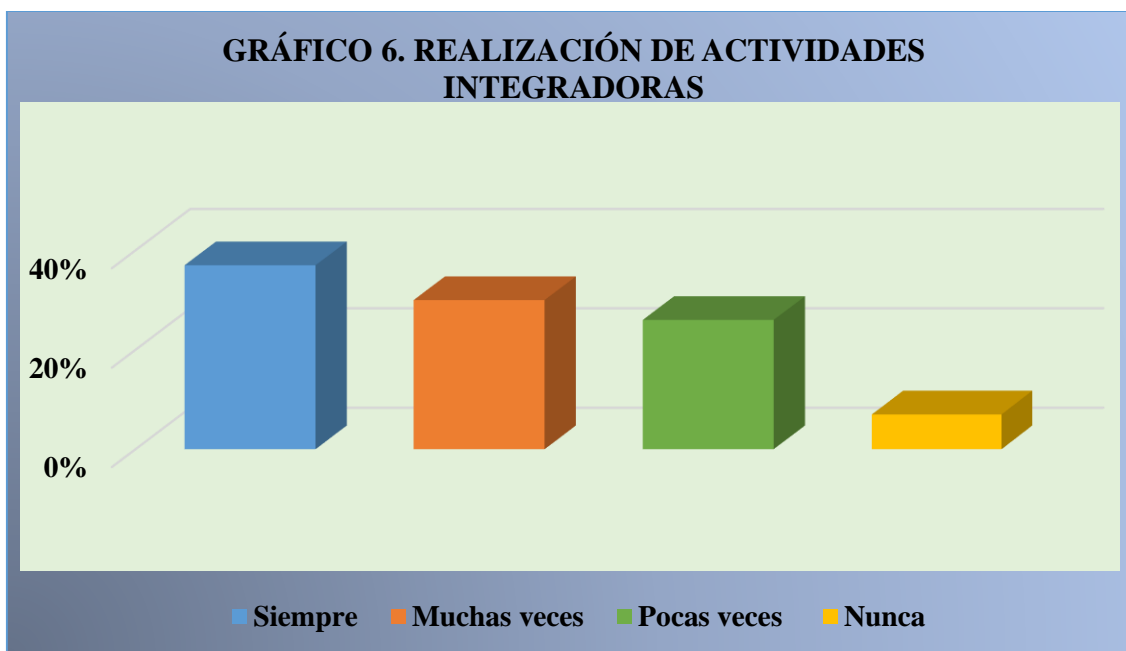
INDICADORES: promover

Tabla 34

Frecuencia de respuestas pregunta seis

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
6. ¿El director realiza actividades integradoras que involucran padres de familia y estudiantes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?	37%	30%	26%	7%
PROMEDIO	37%	30%	26%	7%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos obtenidos, el 37% de los estudiantes opinan que el director “SIEMPRE” realiza actividades que involucran a padres de familia y estudiantes para reflexionar sobre los resultados del aprendizaje; el 30 % menciona que lo hace “MUCHAS VECES”, el 26% expresó que “POCAS VECES” y el 7% opina que “NUNCA”.

En conclusión, este sector establece que el director realiza actividades que involucran a padres de familia y estudiantes para reflexionar sobre los resultados del aprendizaje; pero no en un 100%, como podría esperarse.

VARIABLE 2: percepción del liderazgo

SUBVARIABLE 2.1: cualidades que posee un director

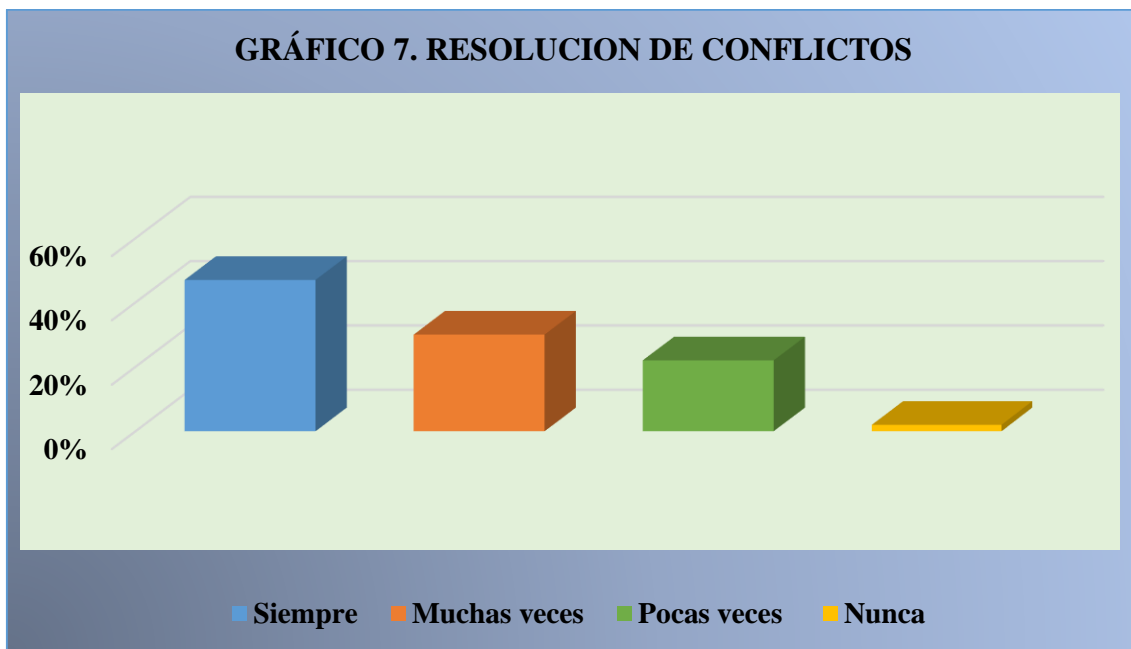
INDICADORES: efectividad

Tabla 35

Frecuencia de respuestas pregunta siete

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
7. ¿Se involucra el director en la resolución de conflictos escolares?	47%	30%	22%	2%
PROMEDIO	47%	30%	22%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 47% de los estudiantes opinan que el director “SIEMPRE” se involucra en la resolución de conflictos escolares; un 30% expresó que “MUCHAS VECES”; EL 22% que “POCAS VECES” y el 2% que “NUNCA”

Una cantidad considerable de estudiantes opinan que el director se involucra en la resolución de conflictos escolares, esto con el fin de lograr un clima educativo adecuado para los alumnos.

VARIABLE 1: tipos de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo de pedagógico

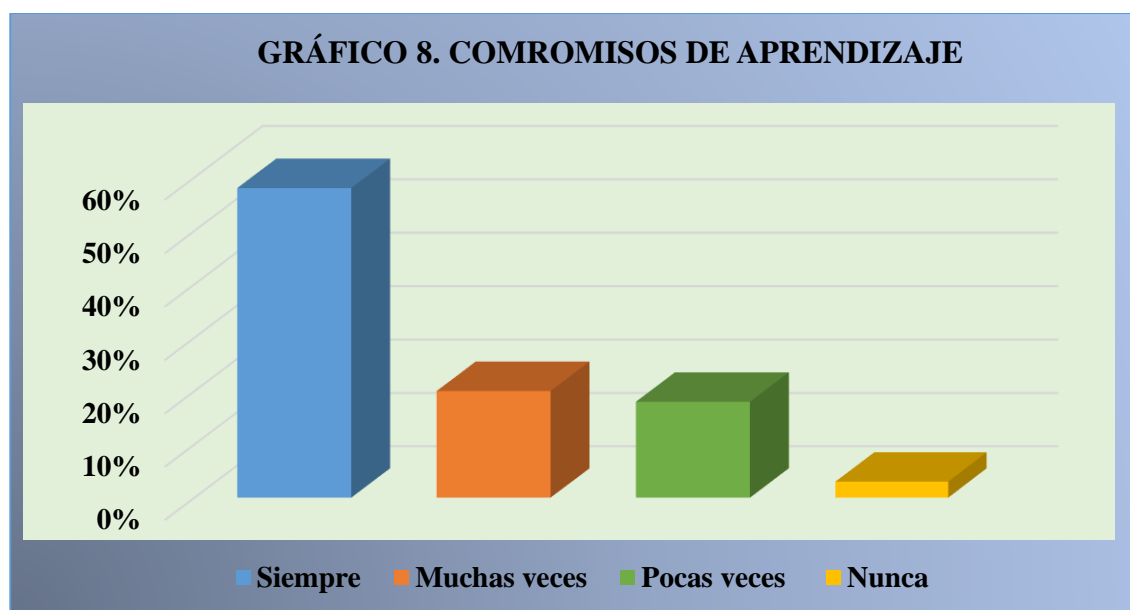
INDICADORES: eficacia

Tabla 36

Frecuencia de respuestas pregunta ocho

ÍTEM	RESULTADOS			
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
8. ¿Considera que el director está comprometido con el aprendizaje de los alumnos?	47%	30%	22%	2%
PROMEDIO	47%	30%	22%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a alumnos/as del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 58% de los estudiantes consideran que el director “SIEMPRE” está comprometido con el aprendizaje de los alumnos; el 20% expresa que “MUCHAS

VECES”; por otro lado, el 18% manifiesta que “POCAS VECES”, además el 3% declara que “NUNCA”.

En conclusión, al analizar los datos obtenidos, los estudiantes opinan, mayoritariamente que el director está comprometido con el buen desarrollo de sus aprendizajes.

Resultados de guía de entrevista aplicada a los miembros del comité pedagógico, de evaluación y padres de familia del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

Resultados de guía de entrevista aplicada a los miembros del comité pedagógico y de evaluación del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

VARIABLE 3: involucramiento del director

SUBVARIABLE 3.1: efectividad de actividades curriculares

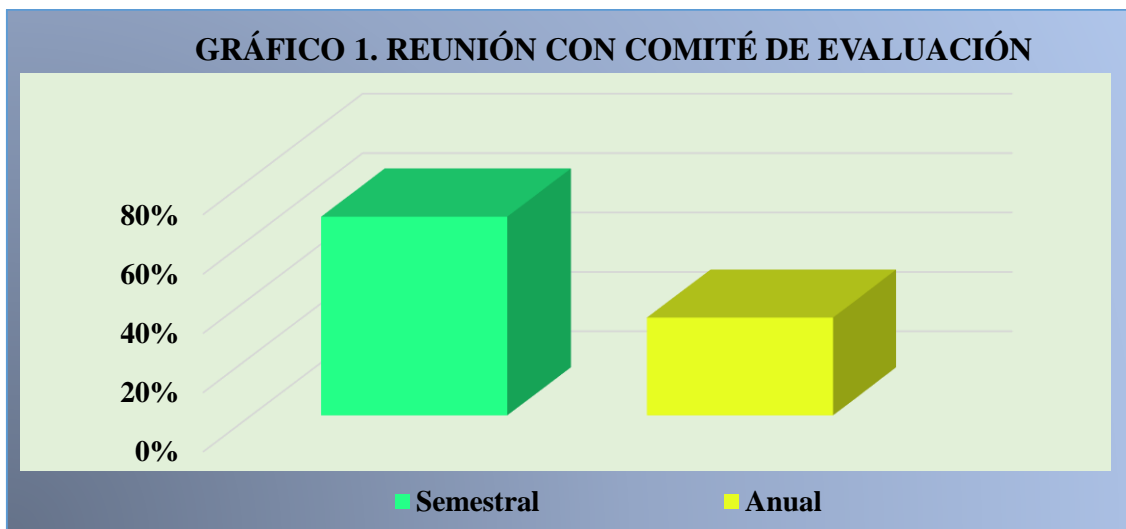
INDICADOR: organización

Tabla 37

Frecuencia de respuestas pregunta uno

ÍTEM	RESULTADOS	
	Semestral	Anual
1. ¿Cada cuánto se reúne el comité de evaluación con el director?	67%	33%
PROMEDIO	67%	33%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a los miembros del comité pedagógico y de evaluación del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 67% de la población expresa que el comité de evaluación se reúne con el director “SEMESTRALMENTE” y un 33% manifiesta que se reúne “ANUALMENTE”

Por los datos obtenidos se comprende que el director se reúne con el comité de evaluación pocas veces al año, esto podría influir de manera negativa en la calidad de la educación de los estudiantes y en la actualización docente, pues si se evalúa el proceso de enseñanza aprendizaje, se sabe en qué puntos se deben mejorar las formas de enseñanza.

VARIABLE 3: involucramiento del director

SUBVARIABLE 3.1: efectividad de actividades curriculares

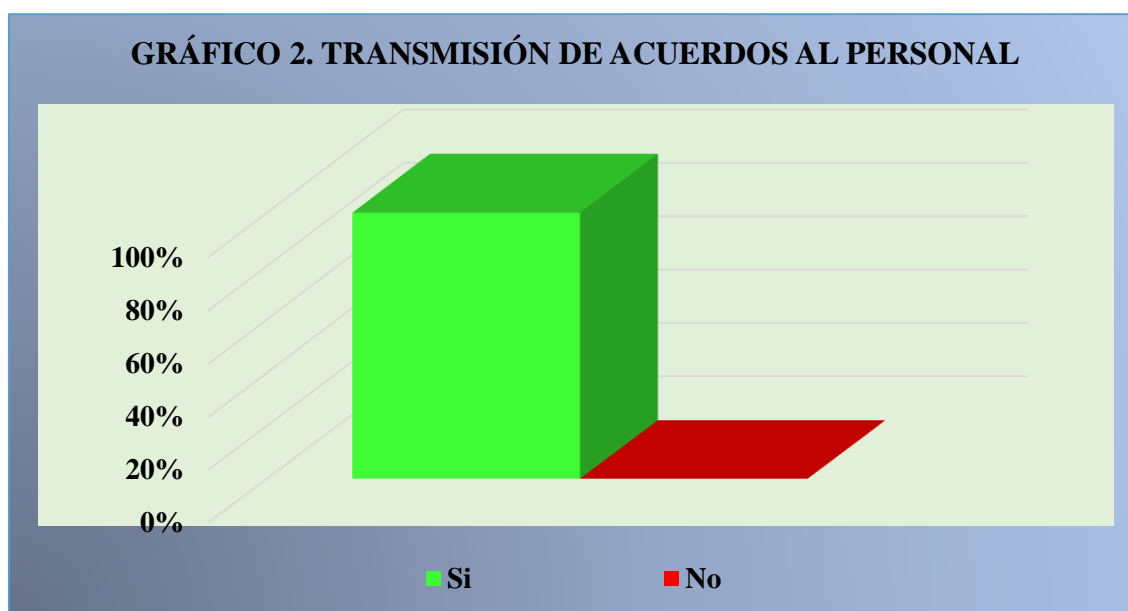
INDICADOR: organización

Tabla 38

Frecuencia de respuestas pregunta dos

ÍTEM	RESULTADOS	
	Sí	No
2. ¿Los acuerdos que poseen son transmitidos al personal docente de la institución de la cual usted está a cargo?	100%	0%
PROMEDIO	100%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a los miembros del comité pedagógico y de evaluación del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de la población respondió que los acuerdos que toman “SÍ” son transmitidos al personal docente.

Los resultados muestran que todos los acuerdos tomados con el comité de evaluación son transmitidos al personal docente de la institución para lograr mejores resultados en los estudiantes.

VARIABLE 1: tipo de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo pedagógico

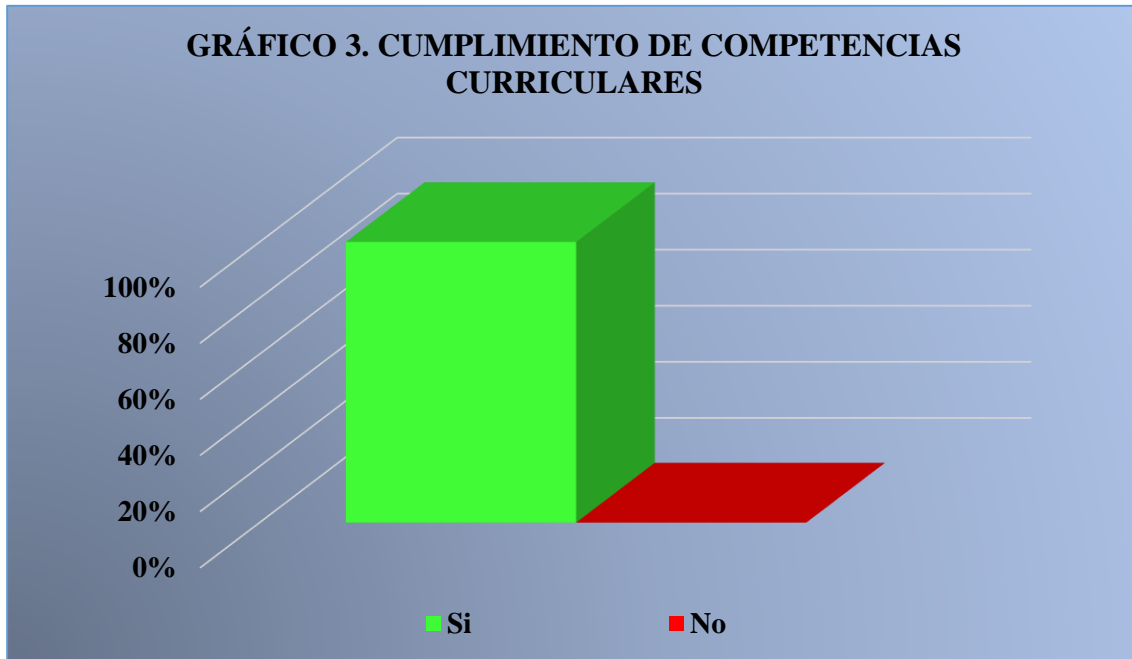
INDICADOR: monitorear

Tabla 39

Frecuencia de respuestas pregunta tres

ÍTEM	RESULTADOS	
	Sí	No
3. ¿El comité pedagógico y el comité de evaluación promueven el cumplimiento de las competencias de las áreas curriculares?	100%	0%
PROMEDIO	100%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a los miembros del comité pedagógico y de evaluación del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de la población respondió que el comité pedagógico y el comité de evaluación “Sí” promueven el cumplimiento de las competencias de las áreas curriculares.

Al analizar los datos se concluye que el comité pedagógico y el comité de evaluación promueven el cumplimiento de las competencias de todas las áreas curriculares, esto con el fin de obtener mejores resultados académicos.

VARIABLE 1: tipo de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo pedagógico

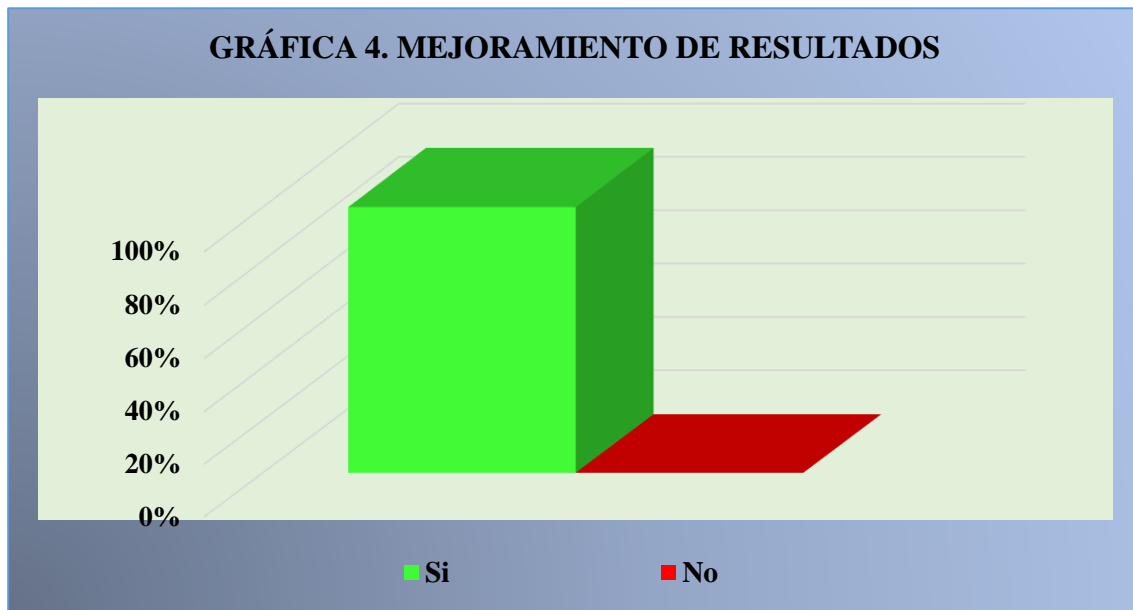
INDICADOR: monitorear

Tabla 40

Frecuencia de respuestas pregunta tres

ÍTEM	RESULTADOS	
	Sí	No
4 ¿El comité de evaluación vela por el mejoramiento de los resultados de los estudiantes?	100%	0%
PROMEDIO	100%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a los miembros del comité pedagógico y de evaluación del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En un 100% el comité de evaluación “SÍ” vela por el mejoramiento de los resultados de los estudiantes. En conclusión, los resultados reflejan que el comité de

evaluación cumple sus funciones y vela por el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes.

4.2.2 Resultados de guía de entrevista aplicada a los padres de familia del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.

VARIABLE 2: percepción del liderazgo

SUBVARIABLE 2.1: cualidades que posee el director

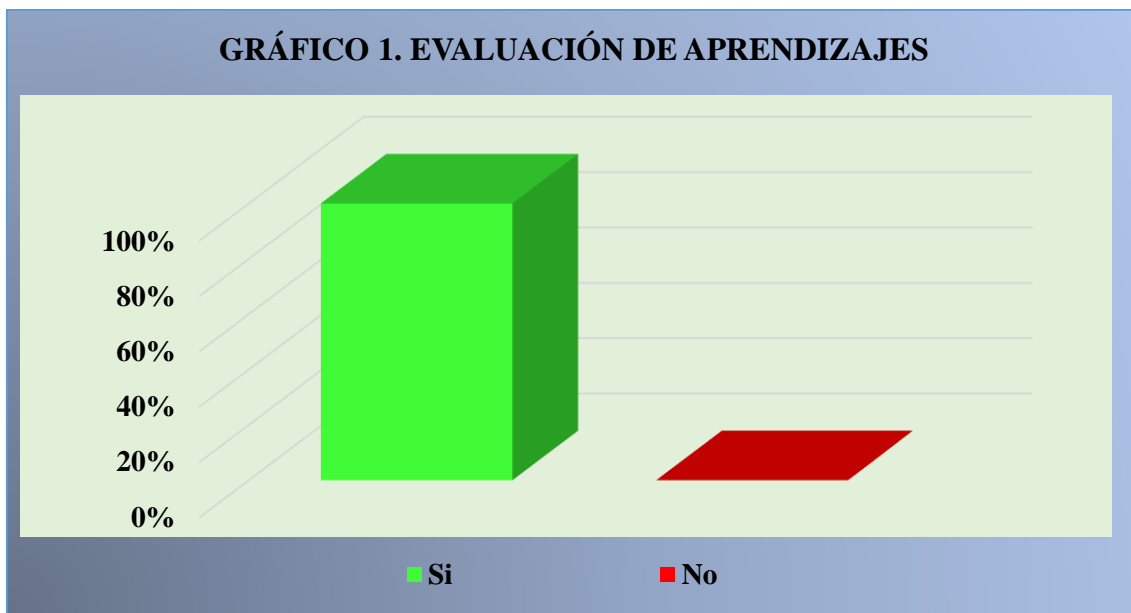
INDICADORES: comunicación

Tabla 41

Frecuencia de respuestas pregunta uno

ÍTEM	RESULTADOS	
	Sí	No
1. ¿En las asambleas generales el director habla sobre los aprendizajes de sus alumnos?	100%	0%
PROMEDIO	100%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a los padres de familia del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los directores “SÍ” expresa asuntos relacionados a los aprendizajes de los alumnos en las asambleas generales.

Los padres de familia opinan que el director aprovecha las asambleas generales para hablar sobre el aprendizaje de los alumnos e informarles sobre su rendimiento, acción que les hace tener una percepción que los directores ejercen un buen liderazgo.

VARIABLE 1: tipo de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo pedagógico

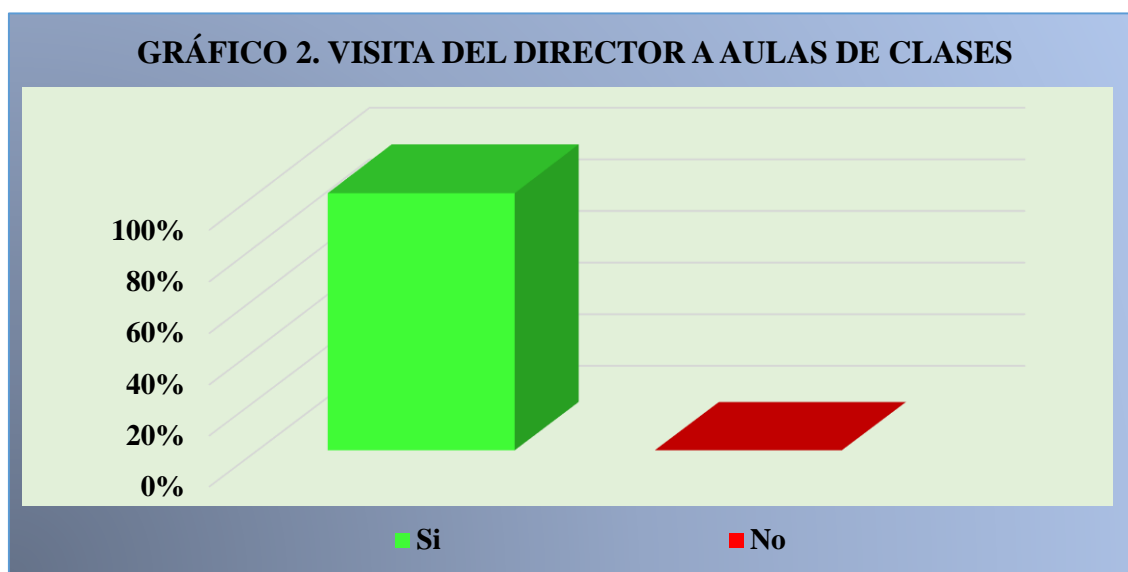
INDICADOR: efectividad

Tabla 42

Frecuencia de respuestas pregunta dos

ÍTEM	RESULTADOS	
	Sí	No
2. ¿Ha visto usted o sabe si el director visita las aulas durante el desarrollo de las clases?	100%	0%
PROMEDIO	100%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a los padres de familia del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los directores “Sí” visita las aulas mientras se imparten las clases. En conclusión, se establece que el director está involucrado al 100% en las actividades pedagógicas del aula que realizan los maestros, evidenciando con ello un buen liderazgo por parte de este.

VARIABLE 1: tipo de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo pedagógico

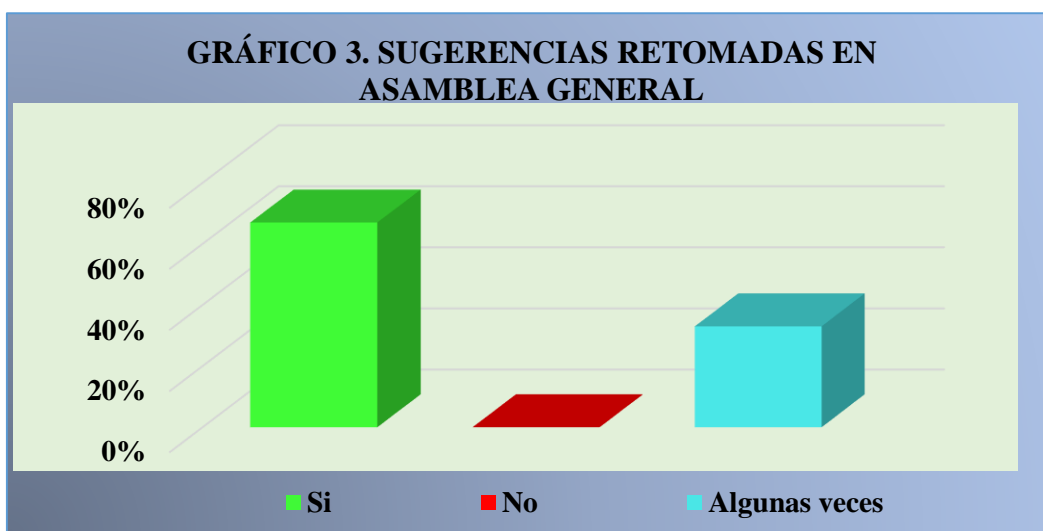
INDICADOR: involucramiento

Tabla 43

Frecuencia de respuestas pregunta tres

ÍTEM	RESULTADOS		
	Sí	No	Algunas veces
3. ¿El director toma en cuenta las sugerencias de los padres de familia en asambleas generales?	67%	0%	33%
PROMEDIO	67%	0%	33%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a los padres de familia del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 67 % de los directores “Sí” toma en cuenta las sugerencias de los padres de familia en asambleas generales y un 33% lo hace “ALGUNAS VECES”.

La mayoría de padres de familia expresan que el director los involucra en el proceso pedagógico de los estudiantes, tomando en cuenta las sugerencias que se emiten en las asambleas generales.

VARIABLE 1: tipo de liderazgo

SUBVARIABLE 1.1: liderazgo pedagógico

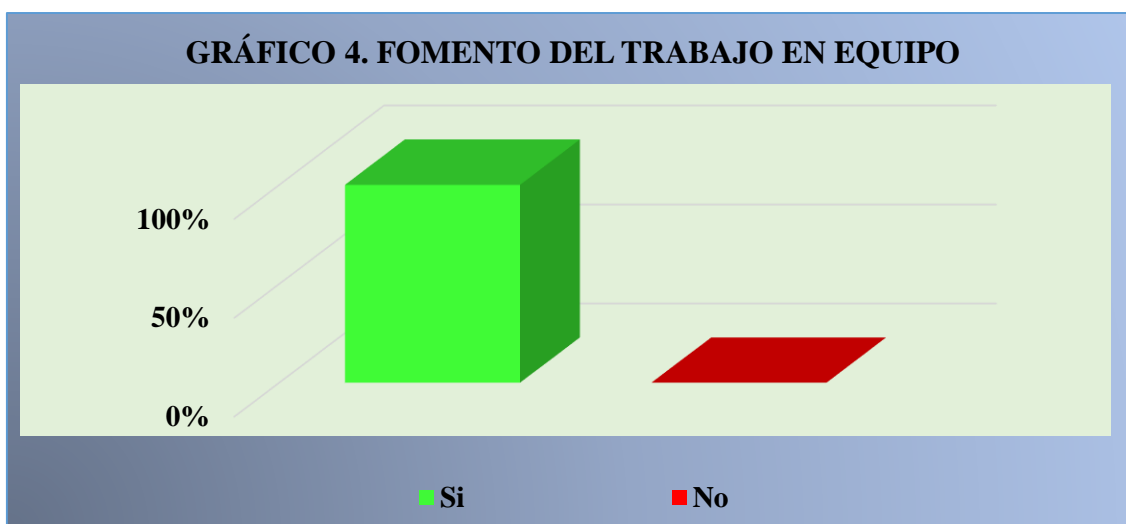
INDICADOR: involucramiento

Tabla 44

Frecuencia de respuestas pregunta cuatro

ÍTEM	RESULTADOS	
	Sí	No
4¿Fomenta el director el trabajo en equipo a la comunidad educativa en función de lograr los objetivos de la institución?	100%	0%
PROMEDIO	100%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del instrumento (encuesta) a los padres de familia del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los directores “SI” fomenta el trabajo en equipo a la comunidad educativa en función de lograr los objetivos de la institución.

Todos los padres de familia entrevistados coinciden en que el director ejerce un liderazgo de participación, ya que involucra a la comunidad educativa fomentando el trabajo en equipo, dando participación, de esta manera, a todos los miembros.

RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los tipos de liderazgo que aplican los directores 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?

Según la investigación realizada los tipos de liderazgo que el director ejerce son el pedagógico y administrativo.

Se destaca además que el liderazgo del Director se evidencia al trabajar en coordinación con personal docente, comité pedagógico, padres de familia y alumnos, por tanto la calidad de las escuelas depende del trabajo colectivo de la comunidad educativa pero es el Director es el protagonista que lleva la responsabilidad de dirigir, evaluar y fomentar los procesos y mejoras educativas.

Identificar cual es la percepción de la comunidad educativa sobre el liderazgo del director 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.

La percepción que tiene la comunidad educativa del director, es que este ejerce un liderazgo efectivo e integrador comprometido con el proceso de enseñanza – aprendizaje de

los educandos, ya que toma en cuenta la participación de toda la comunidad educativa y acepta sugerencias que van en pro de la mejora educativa.

¿Existe una correlación del director líder con el equipo pedagógico, en cuanto a la efectividad de actividades curriculares 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?

De acuerdo a la investigación se concluye que sí existe una correlación del involucramiento del director con la efectividad de las actividades pedagógicas, ya que el monitoreo continuo del director en la planificación, desarrollo y evaluación de las actividades, tiene un efecto positivo en los resultados del área pedagógica logrando la mejora continua en los aprendizajes de los estudiantes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación sobre “Influencia del liderazgo del director en al 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, se plantean las siguientes conclusiones:

La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, el cual tiene la responsabilidad de dirigir, evaluar y fomentar mejoras educativas en los procesos de enseñanza aprendizaje, siendo su labor, un elemento clave para el involucramiento de docentes en el logro de las metas propuestas por cada institución educativa, que a su vez, moldean las prácticas pedagógicas en el aula. El director es el núcleo del centro escolar y es principal encargado de lograr las condiciones adecuadas para lograr un aprendizaje idóneo de los educandos.

El rol y el liderazgo del director está relacionado 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.

Ahora bien, al analizar las respuestas obtenidas de cada uno de los cuestionario aplicados, en cuanto al tipo de liderazgo, en el área administrativa, los directores

expresaron que no se reúnen ni convocan en un 100% a jornadas de diálogo entre los docentes y equipo pedagógico, lo cual podría producir efectos negativos en la calidad educativa que se ofrece a los estudiantes, ya que el comité pedagógico no está promoviendo de manera óptima las competencias de áreas curriculares. Sin embargo, en la entrevista aplicada a los miembros que conforman este comité, expresaron que sí promueven en un 100% el cumplimiento de las competencias y áreas curriculares, con el fin de obtener mejores resultados; no obstante, este dato podría considerarse imparcial, pues el comité se reúne solo dos veces al año con los directores, hecho por el cual podrían estar alejados de la realidad que se vive en las instituciones educativas.

En la parte pedagógica, los tres sectores que forman parte de la investigación expresaron que los directores de las instituciones educativas impulsan talleres de formación y capacitación docente constante, con lo cual se refleja una buena gestión y organización escolar. Por otro lado, en cuanto a las respuestas obtenidas por parte del sector docente, en esta área se encontró que, el director los convoca a sesiones de trabajo y reflexiones pedagógicas, con el fin de planificar las diversas actividades a desarrollarse en el año escolar, y promover, de esta manera, la mejora continua de los aprendizajes; controlándoles y orientándoles en el uso eficiente de los recursos y materiales didácticos de los que dispone la institución.

El dato anterior puede corroborarse con las respuestas de los datos obtenidos del instrumento aplicado a los alumnos, en el cual se encontró que, los maestros utilizan recursos y materiales didácticos para desarrollar eficientemente cada una de sus clases y que estos aplican excelentes sistemas de evaluación.

En cuanto a la percepción de liderazgo, según lo padres de familia, el director expresa aspectos relacionados al aprendizaje de los estudiantes en las asambleas generales, con lo cual pudo reflejarse que está comprometido con la enseñanza que se les imparte a estos (empático). También, en este aspecto, pudo constatarse que el director impulsa a jornadas de trabajo con los alumnos y padres de familia, con lo cual se destaca que toma en cuenta la participación de la comunidad educativa en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje (PEA) y en la resolución de conflictos internos. Además, se encontró que incentiva y motiva al docente destacado en el área pedagógica, pues acepta de ellos las propuestas de

nuevos proyectos que surgen de las necesidades de la comunidad estudiantil (líder democrático) y lograr, de esta manera, un proceso escolar efectivo.

En cuanto a la efectividad de actividades curriculares, el director no se reúne al 100% con el equipo pedagógico para evaluar y monitorea los resultados obtenidos en el proceso del PEA; no obstante, se encontró que sí se involucra con este en la planificación de cada una de las actividades a desarrollarse. Por su parte, el sector docente expresó que este promueve el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular, contextualizando programas e instrumentos de evaluación.

De acuerdo con los datos antes expuesto; 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. En este caso, los directores de los centros escolares que formaron parte de la investigación se consideran como líderes motivadores, eficientes, integradores, democráticos.

El tipo de liderazgo que destacó la población de estudio, se resalta en todas las instituciones escolares de estudio, el director líder se enfoca en resolver y desarrollar asuntos enfocados en el área administrativa y pedagógica de la institución escolar, pues, como se ha desarrollado en párrafos anteriores, trabaja de la mano con el personal docente, equipo pedagógico, padres de familia y alumnos que forman parte de la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros de texto

Aguilera García, M. A. (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja*. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
Recuperado de

http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/C/143/P1C143_06E06.pdf

Baguer Alcalá, A. (2001). *Un timón en la tormenta: Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Blanchard, K. (2007). *El liderazgo al mas alto nivel*. Bogotá: Norma.

Faustino González, V. G. (2014). *La influencia del liderazgo directivo en la Calidad del Servicio Educativo del CECATI*. México: Dirección general de centros de formación para el trabajo. CIDFORT.

Fernández, P. (2005). *La formación de los equipos directivos*. La Rioja: McGrawHill

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Jabif, L. (2008). *El rol del directivo*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo*. México, D.F.: Dunken.

Ministerio de Educación. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador, El Salvador: Procesos gráficos.

Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores e impresores Ltda.

Silvana Freire, A. M. (2014). *Avances de Investigación, El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidenciasobre el rendimiento académico*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).

Valdano, J. (2013). *Los 11 poderes del líder: El fútbol como escuela de vida*. Penguin Random House: Grupo Editorial España.

Tesis de grado, maestría y doctorales

Bustos Peña, N. I. (2013). *Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización* (tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización en alta gerencia. Bogotá.

Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico* (tesis de maestría). Recuperado de http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_sup_escolar

Hernández Muñoz, U. & 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). Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua.

Idone Cochachi, M, T. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de ventanilla* (Tesis de grado). Escuela de Postgrado Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Programa de Maestría para Docentes de la Región de Callao, Lima, Perú.

Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la i.e. “San Antonio de Jicamarca” del distrito de San Juan de Lurigancho, de lima metropolitana* (tesis de grado) Perú.

Ortíz Berrio, A. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación Básica: Juan Ramón Molinas, las Americas Nemezia*

Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito central (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán: Tegucigalpa.

Raxuleu Ambrocio, M. (2014). *"Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Quetzaltenango, Guatemala.*

Rivera Serrano, V. R. (2011). *Liderazgo académico y administrativo: Competencias del Director de Departamento (tesis de grado). Departamento de Estudios Graduados, Facultad de Educación, Recinto de Río Piedras., Puerto Rico.*

Artículos de revista

Bolívar Botía, A. (Agosto de 2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), pp. 79-106.

Machuca, C. (2013). Pincelazos sobre las Reformas Educativas en El Salvador. *UPerspectiva, Revista Digital Sobre Educación y Ciencia*, 7 (4), pp.17.35.

Sánchez Reyes, J. B. (Abril-Septiembre de 2012). El liderazgo y la administración en un ambiente global cambiante y su impacto en las escuelas formadoras de docentes. *Visión educativa IUNAES*. 6, (7), pp. 6-14.

Sitios web

EAE Busines School. (17 de octubre de 2018). *Habilidades y competencias. Las cinco áreas que todo líder debe dominar (mensaje de un blog). Barcelona, España.*

ANEXOS

Anexo N°1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES

CUESTIONARIO (ENCUESTA) DIRIGIDO A DIRECTORES/AS

Trabajo de grado: 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

Objetivo: conocer las opiniones que tienen los directores en cuanto a su papel como líder educativo

Presentación: este instrumento responde a diversos criterios sobre la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica.

Indicaciones: marque con una X la respuesta que considere pertinente

I PARTE

Nombre del centro escolar: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Cargo: _____

II PARTE

1. ¿Con qué frecuencia convoca a jornadas de diálogo con los docentes y equipo pedagógico para atender asuntos del proceso educativo?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

2. ¿En qué medida impulsa procesos y talleres de formación y capacitación del personal docente?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

3. ¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca_____

4. Usualmente, los acuerdos que tienen con el equipo pedagógico, ¿Con qué frecuencia son transmitidos al personal docente?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca_____

5. ¿Reúne el director al comité pedagógico para evaluar los resultados obtenidos en cada actividad desarrollada para la futura toma de decisiones?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca_____

6. ¿El director se involucra en la planificación de actividades del equipo pedagógico?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca_____

7. ¿El equipo pedagógico da cumplimiento y seguimiento de monitoreo a las metodologías y a las mejoras de prácticas curriculares?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca_____

8. ¿El comité pedagógico promueve el cumplimiento de las competencias de las áreas curriculares?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca_____

Anexo N°2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES

CUESTIONARIO (ENCUESTA) DIRIGIDO A MAESTROS/AS

Trabajo de grado: 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

Objetivo: conocer las opiniones que tienen maestros acerca de la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica.

Presentación: este instrumento responde a diversos criterios sobre la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica.

Indicaciones: marque con una X la respuesta que considere pertinente

I PARTE

Nombre del centro escolar: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

II PARTE

1. ¿Programa el director sesiones de trabajo cooperativo con los docentes para la planificación de las actividades pedagógicas?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

2. ¿Promueve el director trabajo en equipo entre los docentes para planificar el desarrollo curricular, adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

3. ¿El director controla y orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para el aprovechamiento de los estudiantes?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

4. ¿El director implementa y apoya procesos, talleres de formación y capacitación para personal docente?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

5. ¿Reúne el director al comité pedagógico para evaluar los resultados obtenidos en cada actividad desarrollada para la futura toma de decisiones?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

6. ¿Convoca el director a reflexiones pedagógicas adicionales a las programadas por el MINED con su personal docente?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

7. ¿Incentiva el director de forma particular al docente con desempeño destacado en el área pedagógica?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

8. ¿Motiva y acepta el director las propuestas de nuevos proyectos académicos por parte de los docentes con el fin de mejorar la calidad educativa?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

Anexo N°3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES

CUESTIONARIO (ENCUESTA) DIRIGIDO A LOS ESTUDIANTES

Trabajo de grado: 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

Objetivo: conocer las opiniones que tienen los alumnos acerca de la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica.

Presentación: este instrumento responde a diversos criterios sobre la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica.

Indicaciones: marque con una X la respuesta que considere pertinente

I PARTE

Nombre del centro escolar: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Grado: _____

II PARTE

1. ¿Utilizan los maestros recursos y materiales didácticos novedosos durante el desarrollo de sus clases?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

2. ¿Demuestran los maestros cualidades de liderazgo en el desarrollo de las actividades en el aula?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

3. ¿Cómo considera que son las clases que le imparte el docente?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Malo _____

4. ¿Cómo valora los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza - aprendizaje?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Malo _____

5. ¿El director motiva a la formulación de proyectos académicos y talleres que estén en función de los aprendizajes del alumnado?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Malo _____

6. ¿El director realiza actividades integradoras que involucran padres de familia y estudiantes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

7. ¿Se involucra el director en la resolución de conflictos escolares?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

8. ¿Considera que el director está comprometido con el aprendizaje de los alumnos?

Siempre _____ Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

Anexo N°4



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL EQUIPO PEDAGÓGICO

Trabajo de grado: 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

Objetivo: conocer la relación entre el equipo pedagógico y el director líder en cuanto a la efectividad de actividades curriculares

Presentación: este instrumento responde a diversos criterios sobre la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica.

Nombre del centro escolar: _____ Sexo: M ____ F ____

Entrevistador (a): _____

Indicaciones: conteste a las siguientes interrogantes

1. ¿Cada cuánto se reúne el comité pedagógico con el director?
2. ¿Los acuerdos del equipo pedagógico son transmitidos al personal docente de la institución de la cual usted está a cargo?
3. ¿El equipo pedagógico da cumplimiento y seguimiento de monitoreo a las metodologías y a las mejoras de prácticas curriculares?
4. ¿El comité pedagógico y el comité de evaluación promueven el cumplimiento de las competencias de las áreas curriculares?

Anexo N°5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Trabajo de grado: 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

Objetivo: conocer la relación entre el equipo de evaluación y el director líder en cuanto a la efectividad de actividades curriculares

Presentación: este instrumento responde a diversos criterios sobre la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica.

Nombre del centro escolar: _____ Sexo: M ____ F ____

Entrevistador (a): _____

Indicaciones: conteste a las siguientes interrogantes

1. ¿Cada cuánto se reúne el comité de evaluación con el director?
2. ¿Los acuerdos que poseen son transmitidos al personal docente de la institución de la cual usted está a cargo?
3. ¿El comité pedagógico y el comité de evaluación promueven el cumplimiento de las competencias de las áreas curriculares?
4. ¿El comité de evaluación vela por el mejoramiento de los resultados de los estudiantes?

Anexo N°6



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Trabajo de grado: 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

Objetivo: conocer la relación entre el equipo pedagógico y el director líder en cuanto a la efectividad de actividades curriculares

Presentación: este instrumento responde a diversos criterios sobre la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica.

Nombre del centro escolar: _____ Sexo: M ____ F ____

Entrevistador (a): _____

Indicaciones: conteste a las siguientes interrogantes

1. ¿Ha visto usted o sabe si el director visita las aulas durante el desarrollo de las clases?
2. ¿En las asambleas generales el director habla sobre los aprendizajes de sus alumnos?
3. ¿El director toma en cuenta las sugerencias de los padres de familia en asambleas generales?
4. ¿Fomenta el director el trabajo en equipo a la comunidad educativa en función de lograr los objetivos de la institución?