

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
PLANES COMPLEMENTARIOS



**TRABAJO DE GRADO**

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN ESCOLAR DEL COMPLEJO EDUCATIVO, “PROFESOR MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ” Y DEL COMPLEJO EDUCATIVO “DR. MANUEL PARADA SALGADO”, DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

LICENCIADO (A) EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

**PRESENTADO POR**

CARLOS ADELMO AGUILAR BERNAL  
VERÓNICA ESMERALDA FLORES DE MENDOZA  
GLENDA YESENIA GUERRA MEDRANO  
NELSON AGUSTÍN GUZMÁN SANDOVAL

**DOCENTE ASESOR**

LICENCIADO ISMAEL ALEJANDRO GARCÍA HERRERA

MARZO, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL  
SECRETARIO GENENERAL

LICDO. LUÍS ANTONIO MEJÍA LIPE  
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN  
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES



M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS  
DECANO

M. Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA  
VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA  
SECRETARIO

M. Ed. FRANCIS OSVALDO MEJÍA LOARCA  
COORDINADOR DE PLANES COMPLEMENTARIOS

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	xi
<b>Capítulo I: Planteamiento del Problema.....</b>	<b>14</b>
1.1 Situación problemática .....	14
1.2 Justificación .....	17
1.3 Delimitación del tema.....	19
1.4 Objetivo .....	19
1.4.1 General .....	19
1.4.2 Específicos .....	19
1.4.3 Preguntas de investigación.....	19
<b>Capítulo II: Marco Teorico.....</b>	<b>20</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	20
2.2 Historia y fundamento del liderazgo.....	22
2.3 Liderazgo .....	27
2.4 Tipos de liderazgo.....	29
2.4.1 Líder autoritario o autocrático.....	29
2.4.2 Líder liberal.....	30
2.4.3 Líder democrático .....	31
2.4.4 Líder coercitivo .....	33
2.4.5 Líder coach.....	34
2.4.6 Líder conciliador .....	36
2.5 El liderazgo transformacional.....	37
2.5.1 Características del liderazgo transformacional .....	38
2.6 Funciones del liderazgo .....	40
2.6.1. Función de dirigir y orientar.....	41
2.6.2 Función de participar y delegar.....	42
2.6.3. Función de consultar y decidir .....	42
2.6.4 Función de prever y planificar .....	44
2.6.5. Función de rendir cuentas .....	44
2.6.6. Función de gestión .....	45
2.7 Fundamento de la administración educativa.....	45

2.8 Gestión educativa.....	47
2.9 Propósitos de la gestión educativa .....	49
2.10 Características de la gestión educativa .....	50
2.11 Procesos de la gestión educativa.....	50
2.12 Objeto e importancia de la gestión educativa .....	51
2.13 Tipos de gestión educativa.....	53
2.14 Administración y gestión escolar.....	56
<b>Capítulo III: Marco Metodológico .....</b>	<b>61</b>
3.1 Método de la investigación.....	61
3.2 Tipo de estudio.....	62
3.3 Población y muestra.....	62
3.3.1 Población.....	62
3.3.2 Muestra.....	63
3.4 Método y procedimiento para la recopilación de datos. ....	64
3.5 Operacionalización de variables.....	66
<b>Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados.....</b>	<b>71</b>
4.1 Organización y clasificación de los datos.....	71
4.1.1 Análisis e interpretación de la variable del sector docente.....	71
4.1.2 Análisis e interpretación de la variable del sector estudiantil.....	89
4.2.3 Análisis e interpretación de la variable del sector directivo. ....	104
4.2 Triangulación de resultados .....	112
<b>Capítulo V: Conclusiones.....</b>	<b>119</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencia entre líder y jefe .....	24
Tabla 2. Roles y tareas del director .....	26
Tabla 3. Características, ventajas y desventajas del liderazgo autocrático .....	30
Tabla 4. Características, ventajas y desventajas del líder liberal .....	31
Tabla 5. Características, ventajas y desventajas del líder democrático .....	32
Tabla 6. Características, ventajas y desventajas del líder coercitivo .....	34
Tabla 7. Características, ventajas y desventajas del líder coach .....	35
Tabla 8. Características, ventajas y desventajas del líder conciliador .....	37
Tabla 9. Tipos de gestión educativa .....	54
Tabla 10. Distribución de la población .....	62
Tabla 11. Muestra de la investigación .....	63
Tabla 12. Actitud de prepotente del director .....	71
Tabla 13. Delegar responsabilidades .....	72
Tabla 14. Carencia de autoridad .....	73
Tabla 15. Respeto de ideas .....	75
Tabla 16. Comunicación fluida .....	76
Tabla 17. Lineamientos ministeriales .....	77
Tabla 18. Trabajo en equipo .....	78

Tabla 19. Valores éticos y profesionales .....	79
Tabla 20. Empatía laboral .....	80
Tabla 21. Aportaciones de ideas al PEA .....	81
Tabla 22. Orientación pedagógica .....	82
Tabla 23. Distribución de recursos .....	83
Tabla 24. Gastos escolares .....	85
Tabla 25. Organización de la planta docente .....	86
Tabla 26. Relaciones comunicativas .....	87
Tabla 27. Gestión de necesidades escolares .....	88
Tabla 28. Carencia de autoridad .....	89
Tabla 29. Comunicación fluida .....	90
Tabla 30. Solución de conflictos .....	92
Tabla 31. Reconocimiento pedagógicos .....	93
Tabla 32. Convocatoria a capacitaciones .....	94
Tabla 33. Rendición de cuentas .....	95
Tabla 34. Gestión de apoyo a estudiantes .....	97
Tabla 35. Organización Interna .....	98
Tabla 36. Desarrollo de actividades escolares .....	99
Tabla 37. Proyectos educativos .....	100
Tabla 38. Ambiente favorable .....	101

Tabla 39. Promover actividades escolares .....	103
Tabla 40. Resolución de conflictos .....	104
Tabla 41. Funciones y responsabilidades .....	104
Tabla 42. Comunicación asertiva .....	105
Tabla 43. Flexibilidad de autoridad .....	106
Tabla 44. Iniciativa y motivación .....	107
Tabla 45. Motivación profesional .....	107
Tabla 46. Presión laboral .....	108
Tabla 47. Reflexionar sobre el trabajo docente .....	109
Tabla 48. Mejora a la calidad educativa .....	109
Tabla 49. Participación profesional .....	110
Tabla 50. Participación docente en el cronograma de actividades .....	111

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Actitud prepotente del director .....	72
Figura 2. Delegar responsabilidades .....	73
Figura 3. Carencia de autoridad .....	74
Figura 4. Respeto de ideas de los docentes .....	75
Figura 5. Comunicación fluida .....	76
Figura 6. Lineamientos del Ministerio de Educación .....	77
Figura 7. Trabajo en equipo .....	78
Figura 8. Valores éticos y profesionales .....	79
Figura 9. Empatía laboral .....	80
Figura 10. Aportación de ideas al PEA .....	81
Figura 11. Orientación Pedagógica .....	83
Figura 12. Distribución de recursos .....	84
Figura 13. Gastos escolares .....	85
Figura 14. Organización de la planta docente .....	86
Figura 15. Relaciones comunicativas .....	87
Figura 16. Gestión de necesidades escolares .....	88
Figura 17. Carencia de autoridad .....	90
Figura 18. Comunicación fluida .....	91

Figura 19. Solución de conflictos .....	92
Figura 20. Reconocimiento pedagógico .....	93
Figura 21. Convocatorias .....	95
Figura 22. Rendición de cuentas .....	96
Figura 23. Gestión a estudiantes .....	97
Figura 24. Organización interna .....	98
Figura 25. Desarrollo de actividades escolares .....	99
Figura 26. Proyectos educativos y emprendimiento .....	101
Figura 27. Ambientes favorables .....	102
Figura 28. Promover actividades escolares .....	103

## INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado el liderazgo es crucial para el desarrollo de las instituciones educativas ya que permite el avance de estas, haciéndolas más eficientes y capaces. Al hablar de instituciones educativas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que se deben conocer; pero implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, para conseguir el éxito.

Por otra parte, un líder educativo debe poseer ciertas habilidades de entendimiento, de conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Un aspecto necesario que no deben dejar al margen de esta investigación es identificar las distintas características que pueda tener un líder para determinar su tipología en relación al estilo de su gestión que pueda ejercer en su centro escolar. Es ahí donde apunta la verdadera investigación de identificar a un verdadero líder, auténtico cuyas premisas son transformar, innovar y motivar al equipo docente el logro de objetivo y metas en beneficio de la población estudiantil

Con lo anterior se puede decir que la presente tesis tiene como propósito “Identificar el tipo de liderazgo que ejercen los directores en la gestión escolar del Complejo Educativo “Profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez” y el Complejo Educativo “Manuel Parada Salgado”, todo ello para comprender la eficiencia y la eficacia que con lleva ser un buen líder; así como también establecer relaciones con la comunidad educativa y lograr metas previamente establecidas con las personas involucradas en dicho proceso educativo.

Por consiguiente la investigación recalca la importancia que tiene el abordar una serie de componentes que ayudan a ordenar y focalizar el estudio. Bajo esta idea, la investigación se constituye por los primeros tres capítulos que se presentan en forma sistemática. En el capítulo I, se plantea la problemática de la investigación, la justificación, los objetivos y las preguntas de la investigación que fueron el referente para desarrollar los siguientes capítulos.

El capítulo dos, incluye la estructura teórica, en la cual comprende las distintas argumentaciones sobre el liderazgo basada en los diferentes autores, historia, fundamentos, diferencias, tipologías, roles, tareas y funciones. Así mismo se agregan otros elementos argumentativos de gestión que es otro ingrediente que va acompañado con el tipo de liderazgo que se espera ver reflejado en proceso investigativo.

En el capítulo tres, se menciona el marco metodológico, donde se estableció la investigación que es de tipo cualitativa la cual permitió detallar las características propias de cada director en base al tipo de liderazgo que realizan en su gestión escolar, todo ello bajo la percepción de la comunidad educativa seleccionada. Por consiguiente en este proceso investigativo se incluyeron elementos como la población, la muestra seleccionada, las variables, los objetivos específicos, las dimensiones y los respectivos ítems para indagar o recolectar la información para su posterior análisis e interpretación de los resultados.

Dentro del cuarto capítulo se hizo un análisis detallado de las entrevistas y el cuestionario que se llevó a cabo con la población que formó parte de la muestra, para luego realizar la interpretación de los resultados con sus respectivas gráficas. Con ello se establecieron valoraciones de todas las respuestas en base a las preguntas que se presentaron. Luego de las interpretaciones obtenidas de cada ítem, se elaboró una triangulación de resultados de los tres sectores involucrados, y con ello, se obtuvo una visión más amplia y objetiva del tipo de liderazgo que ejercen los directores en su gestión de las instituciones educativas que presiden.

En el capítulo cinco se planteó la conclusión de los resultados obtenidos de la investigación, proporcionando respuestas a las interrogantes que se formularon y al mismo tiempo a los objetivos planteados inicialmente en este proceso investigativo. Con todo esto

se valoró la importancia que tiene el tipo de liderazgo en relación a la gestión ejercida de cada director que lo hace ser una persona a seguir y a trabajar con su comunidad educativa de manera coherente en sus centros educativos que dirigen.

Finalmente, el trabajo de tesis realizado por el equipo de investigación, tiene mucha importancia, ya que permitió identificar características particulares y esenciales del liderazgo que ejercen en su gestión los directores de los centros escolares. El liderazgo es una prioridad para las políticas educativas y desempeñan una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los docentes, así mismo en el entorno y ambientes escolares.

## **Capítulo I: Planteamiento del Problema**

### **1.1 Situación problemática**

En los centros escolares diariamente se enfrentan una serie de retos que deben ser superados de acuerdo a la exigencia de la sociedad, es por ello que la gestión escolar en los últimos años enfrenta una serie de dificultades de tipo administrativas y de carácter pedagógico, tomando en cuenta los factores sociales, económicos y políticos. Estudios relacionados con la organización han señalado profundamente, que la gestión administrativa requiere de un liderazgo que responda significativamente al logro de los objetivos de una institución escolar efectiva.

La gestión administrativa de una institución educativa no es una acción espontánea, ni improvisada; porque está orientada o regida por normas establecidas que se encuentran contempladas en el documento 3, sobre “Dirección Escolar Efectiva” proporcionado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), con la intención de alcanzar una gestión administrativa escolar eficiente y efectiva.

Estos aspectos de liderazgo han sido estudiados, sin embargo, es mínimo lo que se hace por mejorar la gestión en los centros educativos de El Salvador. Según Sarason (1990), una de las razones por las cuales se fracasa al intentar cambiar la educación es por la mala conceptualización de los procesos de cambio educativo; Señala además que se ha desconsiderado su complejidad y no se ha preparado a los agentes administrativos para ese cambio.

La calidad educativa, que es lo que se pretende alcanzar en nuestras instituciones, depende de una serie de factores como son las políticas del Estado, la economía, pero sobretodo, la capacidad de gestión que depende a su vez de la capacidad de liderazgo que debe tener un director de una institución escolar. En la actualidad existe una revaloración del rol del director quien es considerado, al igual que los docentes, como un elemento clave para promover cambios y/o innovaciones para estar actualizado en los procesos didácticos.

El documento “Dirección Escolar Efectiva” que surge en el marco del Plan Nacional de Educación 2021, brindar a los administradores de los centros escolares una serie de

lineamientos que les ayude a alcanzar con mayor efectividad los propósitos, aspiraciones, metas e ideales en su gestión escolar (MINEDUCYT, 2008)

Además de ser una herramienta básica que proporciona las principales funciones del autoritario, liberal, democrático, coercitivo y el coach y un tipo de liderazgo que exigen las escuelas actuales, que está tomando importancia en la organización escolar que es el llamado “Transformacional”, que implica una serie de características que debe tener según la exigencia social y el contexto donde se desarrolla la organización escolar de los centros educativos en estudio. El documento aborda la gestión del director bajo dos perspectivas: una de ellas es la administrativa, la cual siempre ha sido vista como principal objetivo de la gestión escolar y la otra la pedagógica; que está enfocada en los procesos relacionados al quehacer educativo, estos elementos son abordados con claridad y señalando acciones concretas para su desarrollo.

En la actualidad, existen muchos gestores que tienen un manejo autocrático en la dirección, son percibidos como jefes aplicando el control y supervisión sólo a un cierto grupo de docentes que generan en los ambientes escolares un clima de descontento y enemistad afectando de manera general los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

Por otra parte, su nivel de comunicación no es asertivo en la mayoría de los casos, pues en la toma de decisiones no consultan ni informan al personal docente respecto a las actividades programadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) además, el incumplimiento de objetivos institucionales, que se refleja por la falta de organización, planificación y control de los procesos educativos en relación al Proceso de Enseñanza y Aprendizaje (PEA).

Según estudios de la UNESCO (2004), la mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; por lo que es necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares. Existe una realidad, los centros escolares están siendo dirigidos por personas que asumen la responsabilidad de un cargo y buscan las formas de orientar los procesos de la mejor

manera, pero muchas veces no han sido formados para enfrentar ese reto, muchos carecen de habilidades de comunicación y empatía y no poseen claridad en lo que conlleva el liderazgo.

Como ya se mencionó, este estudio involucra varios aspectos, uno de ellos es la formación profesional de las personas que asumen cargo de directores en los centros escolares, pues esta actividad requiere de un conocimiento básico de las funciones para la ejecución de manera efectiva, cabe mencionar que entre las funciones propias del director se encuentran: legalizar documentos, establecer buenas relaciones con los padres de familia, gestionar necesidades, elaborar informes, desarrollar y actualizar el proyecto educativo institucional, elaborar y evaluar proyectos educativos de docentes, formulación de proyectos educativos, habilidades para solucionar conflictos, es decir en términos generales: planificar, organizar, dirigir y dar seguimiento de todo el proceso que se desarrolla en el año escolar para rendir cuentas a la comunidad educativa.

Otro aspecto a considerar es la ética y el liderazgo, en el desempeño de esta función es fundamental para evitar abusos en el cargo. Al respecto Delgado (2004), menciona que “Liderar es ir más allá, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y el equipo”. Significa involucrar, crear empatía, colaboración, buscar la satisfacción de los miembros del equipo, innovar y mejorar continuamente (p.195).

En este sentido, el liderazgo de un director, es fundamental para el buen manejo de la gestión institucional, debiendo poseer todas las características de un buen líder, ser un excelente administrador para su institución, resaltando cada una de las potencialidades que tiene el personal, tomando en cuenta sus opiniones, conociendo sus problemas, necesidades, y consensuando la toma de decisiones en favor del centro educativo.

El fundamento de la investigación es identificar cómo es la gestión del director del Complejo Educativo Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez y la del Complejo Educativo “Dr. Manuel Parada Salgado, del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, en base a los tipos de liderazgo que se han determinado en esta investigación; logrando así identificar qué tipo de gestión se desempeña en cada Centro Escolar y cómo éste es percibido por los directores, subdirectores, docentes y estudiantes.

## **1.2 Justificación**

La movilidad de la sociedad salvadoreña se dirige por la convergencia de diversas instancias, entre las que se encuentran las instituciones educativas. En esta trayectoria la organización está dispuesta por los diversos centros escolares que son dirigidos por un director quien deberá no solo administrar, sino realizar una gestión administrativa escolar efectiva, es decir que ésta cumpla con los parámetros de calidad establecidos, según los fines y objetivos de la educación nacional.

Al respecto, Ramírez (2002) señala que la administración escolar tiene como propósito armonizar los objetivos de demanda institucional y de la sociedad, significando que los objetivos institucionales estarán en congruencia con el requerimiento de aprendizaje de la sociedad.

El incumplimiento de las disposiciones, tareas y actividades contribuyen a que los resultados no sean los esperados de acuerdo a los planes nacionales y a los requerimientos implícitos en los objetivos. Es decir, que los aprendizajes de los estudiantes y sus competencias no están acordes a lo establecido en las intenciones o lineamientos del Estado.

Con la idea anterior, se puede percibir que en el campo administrativo es imprescindible que en los centros escolares el director lleve a cabo una gestión administrativa apegada a criterios de calidad para que esta sea efectiva y en consecuencia los estudiantes tengan un proceso educativo con estándar de calidad relacionado a la preparación de ellos para la vida.

En este contexto, la educación escolar efectiva es importante en cuanto que hay una demanda implícita de que todos los actores deben realizar sus actividades de acuerdo a sus funciones delegadas para tener resultados exitosos, comprendiendo que la gestión de la administración escolar es el conjunto de instancias encargadas que asegura al final el proceso de enseñanza aprendizaje.

Así mismo, la importancia radica en establecer su relación con los roles del director gerente y las tareas asignadas por los manuales que el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología proporciona, específicamente en el Documento 3 sobre Organización Escolar

Efectiva que finalmente establece los estilos de liderazgo que se deben ejercer en los centros escolares que han sido considerados en esta investigación.

En este contexto, ejercen liderazgos los directores que no solo se limitan a cumplir las funciones administrativas, sino que halan el desarrollo institucional considerando responder a mayores expectativas. El liderazgo debe garantizar los resultados positivos en el desarrollo del centro escolar y en consecuencia que el personal docente desarrolle en forma correcta y coordinada sus funciones correspondientes.

En consecuencia, el liderazgo del director en la gestión administrativa es importante en los centros escolares ya que permite que la organización sea efectiva, favoreciendo los aprendizajes y además se fortalece la formación integral de los estudiantes, tal como lo establece en la Constitución Política de la República de El Salvador en el artículo No. 55, en el inciso primero que dice: “La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuye a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana...”

Es necesario establecer a través de la investigación de los centros escolares en estudio la comparación que puede tener su gestión escolar con el tipo de liderazgo que posee, para luego establecer en forma sustancial lo que los directores hacen en sus centros escolares en forma práctica y lo que la teoría a través de los distintos manuales, textos bibliográficos u otra documentación se debe de hacer.

De igual forma, los beneficiarios directos de los hallazgos de la investigación, serán las comunidades educativas de los centros escolares en estudio, los integrantes de éste equipo de investigación, los estudiantes de años recientes y profesionales que consulten el trabajo para fortalecer o ampliar otros estudios, siempre y cuando citen la fuente, y finalmente los profesores docentes de la universidad de El Salvador de las diferentes carreras.

Por consiguiente, se considera importante identificar el tipo de liderazgo que tienen los directores para conocer el tipo de gestión que desempeña en su centro escolar y cómo ejecuta de forma propositiva las funciones en las áreas de organización y gestión, de modo que se alcancen los objetivos y metas con ayuda de todos los involucrados.

### **1.3 Delimitación del tema**

La presente investigación se desarrolló en dos centros escolares el Complejo Educativo “Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez” y el “Complejo Educativo Dr. Manuel Parada Salgado” del municipio de Santa Ana departamento de Santa Ana.

El proceso de investigación se basó en los seis tipos de liderazgos que se determinaron en la fundamentación teórica, los cuales son el democrático, liberal, coercitivo, autoritario, coach y el conciliador, de igual modo se logró establecer la relación con el estilo de gestión que realizan estos líderes en el área pedagógica-académica, comunitaria, administrativa financiera y directiva de las instituciones en estudio.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 General**

Definir los tipos de liderazgo que desempeñan los directores en la gestión escolar del Complejo Educativo “Profesor Martín Romeo Monterrosa” y del Complejo Educativo “Dr. Manuel Parada Salgado”, del Municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana.

#### **1.4.2 Específicos**

**1.4.2.1** Establecer el tipo de liderazgo que realiza cada director en función a la gestión que predominan en los centros escolares

**1.4.2.2** Relacionar el liderazgo del director con el tipo de gestión ejercida en los centros escolares.

#### **1.4.3 Preguntas de investigación.**

**1.4.3.1** ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directores en función de la gestión escolar de los centros educativos?

**1.4.3.2** ¿Qué tipo de gestión desarrollan los directores de acuerdo al tipo de liderazgo establecidas en los centros educativos?

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes de la investigación

La presente investigación se basó principalmente en identificar el tipo de liderazgo que poseen los directores en la gestión escolar del Complejo Educativo “Profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez” y el Complejo Educativo “Manuel Parada Salgado” del Municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana. Existe diferente información y documentación donde se aborda el tipo de liderazgo que puede estar representado por el director de los centros escolares en estudio.

Es de enfatizar que existen estudios previos para abordar la temática, y que también existe documentación pública de parte del Ministerios de Educación Ciencia y Tecnología y privada que manifiesta la importancia que tiene el director como líder gestor para luego satisfacer todas las exigencias necesarias que tiene el centro escolar y que con la ayuda del equipo docente, trabajando bajo un solo propósito; es de brindar al estudiante una educación integral que abarque los aspectos de formación moral, física, emocional e intelectual; fortaleciendo la adquisición de valores y la práctica de los mismos dentro y fuera de la Institución

A continuación se mencionan algunas valoraciones documentadas que están relacionadas con la temática en estudio que fueron base para este trabajo de tesis:

1o. El Salvador. Ministerio de Educación en la documentación sobre “Liderazgo del Director en la Gestión Escolar Efectiva” (MINED, 2017), menciona aspectos relacionados con el liderazgo que debe ejercer el director en el centro escolar y valorizar la importancia que tienen los docentes, estudiantes y padres de familia para desarrollar sus funciones de la mejor manera.

2o. El Salvador. Ministerio de Educación, en el documento ‘Organización Escolar Efectiva’ en el documento No.3 (MINID, 2008), nace con el fin de fortalecer las buenas prácticas de gestión y el protagonismo de los centros escolares como política prioritaria del Plan Nacional de Educación 2021. Parte fundamental de la gestión escolar efectiva es la organización escolar con el fin de optimizar los recursos existentes, logrando eficiencia institucional.

3o. El Salvador. Ministerio de Educación, En el Dossier “Liderazgo directivo”, Módulo 1 (MINED, 2017), se abordaron en la formación docente de directivos del plan sabatino temáticas relacionadas con los modelos de liderazgos directivos para la innovación en los centros escolares en el modelo EITP, se menciona el significativo de liderazgo transformacional como una nueva visión de director actualizado, agente de cambio más significativo, comprometido y preparado para solucionar junto a su comunidad problemáticas educativas en beneficio de la población estudiantil.

4o. En América Latina, en el documento “Administración educativa” (Martínez, Lucía, 2012), menciona en sus párrafos que el director dentro de la organización escolar, tiene responsabilidades de poseer la capacidad de mando, funciones, responsabilidades y la aceptación de ser juzgado sobre los resultados previamente establecidos y además establece que la dirección de un buen gestos en forma adecuada ayuda a solucionar tareas y proporciona respaldo para el impacto de las dificultades que se generan en las actividades administrativas. Martínez Aguirre, (2012)

5o. Ministerio de Educación en su documento Dirección Escolar Efectiva en El Salvador (MINED, 2008). Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director debe ser un líder con propósito y compromiso con el Centro Escolar y que goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

Otro aspecto que se consideró en la investigación es que no se encontró en el campo universitario trabajos de tesis que evidencien la temática que haya sido abordada con anterioridad, por considerar una carrera nueva en el Proyectos Académico Especial de la Universidad Nacional en el área administrativa. Para ello, si encontramos algunas aproximaciones entre ellas podemos citar: “Caracterizar el tipo de liderazgo que tienen los directores en los centros escolares”, “La función que realiza el director en su gestión escolar efectiva”, “Las funciones del CDE y su influencia en la administración escolar” y otras encontradas que se alejan de la temática en estudio.

Por consiguiente se puede decir que el liderazgo de los administradores escolares de los centros educativos ha sido objeto de estudio y con el paso del tiempo, se ha vuelto importante en la organización escolar, debido a que los directores son los principales

promotores y gestores de la calidad educativa de los estudiantes, además son los representantes legales del Ministerio de Educación.

## **2.2 Historia y fundamento del liderazgo**

Desde la antigüedad el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales, gracias a sus acciones, inmortalizaron sus nombres en la historia humana, siendo en muchas ocasiones sujeto de estudio para los diferentes temas de liderazgo, en este caso especial en el ámbito educativo.

Una primera evidencia del liderazgo, se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a. de C), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles construir grandes estructuras durante el siglo 50 A. de C. (Estrada, 2007).

A medida que los reinos se expanden y se fortalecen, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaron y mejoraron sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en uno de los temas de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo, organizacional y militar hasta el ámbito educativo.

Alguno de los primeros aportes de sabios y filósofos al liderazgo descrito por Estrada (2007): Confucio en el siglo VI A de C. escribió un manual sobre su gobierno y administración, donde se establecieron reglas sobre organización, funciones, procedimiento, controles, castigos y registros. SunTzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que contiene orientaciones sobre planeación, organización y dirección y en Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la

administración, como refleja los estudios de “Fredieric W. Taylor, Frak B. Gilbreth, Henri Fayol y otros”

Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras organizativas sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y el análisis de los grandes líderes de la historia humana, identificando cuáles eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo XX d. de C. que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducir al logro de metas, objetivos compartidos. (Rodríguez, 2015)

La escuela en la actualidad vive cambios e incertidumbres, buscando mejores condiciones para una sociedad con un horizonte de esperanza. Como una forma para afrontar la velocidad y amplitud de esas transformaciones, hoy se pide a la escuela, que forme en ciertas áreas: tecnología, aptitudes globales, habilidades analíticas y competencias para la vida, a la vez que en valores desde una ética y una ciudadanía responsable (Covey, 2009).

En este contexto, la Reforma Educativa, viene a recordar la importancia de un cambio y flexibilización ante las necesidades de la sociedad. En los últimos años, la teoría sobre la dirección para el cambio se ha multiplicado enormemente, generando suficiente evidencia empírica y de investigación que sugiere que si queremos cambiar la escuela, y con ello mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo que impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso transformacional, que posean además una preparación técnica adecuada y sobre todo, una empatía con la escuela, la educación y la sociedad. (Murillo, 2006).

Para comprender mejor el enfoque que debe desarrollar un líder, hay que identificar la diferencia entre los términos de líder y jefe, ya que en ocasiones estos tienden a confundirse como términos sinónimos. Un jefe es alguien que ejerce un mando basándose en la misión que le es encomendada, comprendiendo que la autoridad es un privilegio de mando. Un jefe es aquel que busca culpables cuando hay errores y no profundiza las

situaciones; sino que se considera que la persona que cometió el error es quien debe de buscar las soluciones, en lugar de hacerlo con su equipo de trabajo (Castro, 2015).

En definitiva un jefe es aquel que solo sabe dar órdenes, sólo conduce y no enseña cómo se deben hacer las cosas; es quien se coloca en la cúspide de una relación jerárquica de mando y de obediencia, ejerciendo ese poder de decisión, de disciplina y de mando hacia sus subordinados sin tomar en cuenta sus opiniones. Es necesario enfatizar, que no siempre el jefe (director) es elegido por todos los docentes involucrados; sino que en muchas ocasiones son impuestos por intereses personales o de un pequeño grupo de seguidores.

El líder por consiguiente es una persona que participa en la organización de cualquier institución formando su futuro y el de las personas que se encuentra a su alrededor, es capaz de motivar e inspirar a su personal a que trabajen bajo un objetivo, es innovador y de manera concreta valora los logros alcanzados de su personal y fomenta la participación democrática, todo ello en beneficio de los estudiantes. (Senge, 1999)

Según Maxwell, 2012 dice que el líder es aquel que tiene la capacidad de orientar y mejorar la actitud y capacidad de los subordinados. Un verdadero líder requiere tener una variedad de conocimientos sobre la naturaleza humana, las ciencias de la conducta y en particular el comportamiento humano. El líder es capaz, reflexivo, intuitivo, técnico... necesita además de la empatía, de las habilidades sociales, la motivación, la autorregulación y la autoconciencia para ser un buen líder (Coleman. 2015), sin líder es imposible alcanzar objetivos, rentabilidad de recursos y gestionar eficazmente al personal.

En la tabla No. 1, se representa la diferencia que puede tener un líder con un jefe frente una organización de cualquier índole:

Tabla No. 1.

*Diferencia entre líder y jefe.*

---

Diferencias entre jefe y líder	
Jefe	Líder

---

---

· Considera la autoridad como un privilegio de mando.	· Considera la autoridad como un privilegio de servicio.
· Tiene empleados.	· Tiene un equipo de trabajo.
· Se preocupa por las cosas.	· Se preocupa por las personas.
· Inspira temor.	· Inspira confianza.
· Sabe cómo hacer las cosas.	· Enseña y acompaña a hacer las cosas.
· Dice “vaya”.	· Dice “vayamos”.
· Busca culpables.	· Corrige pero comprende.
· Presume de sus éxitos.	· Comparte los éxitos.
· Asigna tareas y luego las evalúa.	· Da ejemplo y motiva.

---

Fuente: Cuadro creado por el equipo investigador

El liderazgo se considera una función que se le atribuye a una persona según el momento, la actividad, el contexto y la situación que surge, para ser capaz de dar soluciones a las necesidades que se presenten. Por consiguiente el liderazgo se impregna en diferentes personas que no nacen con la habilidad, pero se hacen líderes en base a funciones que desarrollan, designando obligaciones al equipo de trabajo y promoviendo estrategias para toda la organización. Además distribuye con igualdad todas las responsabilidades y se evalúa su efectividad con la participación de todos los participantes.

En este sentido, si se interpreta de la mejor manera el liderazgo del director, es de comprender que no es un simple cargo jerárquico delimitado con funciones específicas, sino más bien una persona que conduce al equipo de personas en la toma de decisiones en forma conjunta, así mismo como alguien que motiva a los subordinados en la búsqueda de la eficiencia y la calidad educativa.

Un director en su rol como líder tiene la capacidad de ejecutar diversas obligaciones que no son impuestas, pero que si es necesario desarrollar en su labor, pues las realiza para organizar, conocer y desarrollar en su propio trabajo, como podrían ser dirección de sí mismo, autoconocimiento, reflexión sobre la práctica personal. A continuación se presenta

en la tabla No. 2, los roles y tareas que debe desempeñar un director, siendo líder de una organización escolar.

Tabla No. 2  
Roles y tareas del director

Rol	Tareas
Dirección de sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autodirección.</li> <li>-Autoconocimiento.</li> <li>-Reflexión sobre la práctica personal.</li> <li>-Control del estrés.</li> <li>-Formación personal y constante.</li> </ul>
Cabeza visible	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación de la institución ante la comunidad escolar.</li> <li>-Primera persona de referencia.</li> </ul>
Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Motiva al personal.</li> <li>-Media por la resolución de conflictos.</li> <li>-Crea un clima agradable.</li> <li>-Establece buenas relaciones interpersonales.</li> <li>-Busca siempre el equilibrio entre las necesidades personales y de los miembros institucionales.</li> </ul>
Negociador	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pide los recursos para la escuela, padre de familia, autoridades educativas, alumnos y autoridades locales.</li> <li>-Efectúa transacciones con diversos miembros de la comunidad escolar, en base a diversas finalidades.</li> </ul>
Enlace formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las personas, organismos e instituciones del sistema educativo local, regional y nacional.</li> <li>- Los padres y madres de los estudiantes.</li> <li>-Los empresarios y políticos de la comunidad local.</li> <li>-Las personas vinculadas con las actividades extracurriculares que se desarrollen en la institución.</li> </ul>

Fuente: Tabla propuesta por el equipo investigador

Al hacer una comparación de los distintos roles y tareas mencionadas en la tabla anterior, se puede dimensionar que el liderazgo es una actividad compleja que los directores combinan y para ello debe haber una preparación heterogénea en todos sus aspectos para lograr las metas de acuerdo al contexto que se desempeña; esto se logra siempre y cuando se tenga la capacidad de estar en sintonía con todas las áreas organizativas de la institución, además mantener objetivos claros y apoyándose de la comunidad educativa en general.

Con todo lo abordado con anterioridad, se puede interpretar que el liderazgo es una condición necesaria para lograr en el quehacer educativo una reforma eficiente y eficaz, la cual está formada por diversos factores que se relacionan con toda la comunidad educativa, llevando al logro de metas y objetivos que puedan ser alcanzados por todos los que tengan que ver con el hecho educativo.

### **2.3 Liderazgo**

El liderazgo se define como la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite motivar, orientar e incentivarlas para que laboren en forma entusiasta por un objetivo determinado y común. Quien desempeña el papel de liderazgo se le conoce como líder. El liderazgo es importante y es una función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para un grupo determinado de personas que organizados alcanzan una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Ahora bien, el liderazgo que se debe ejercer en los centros escolares, debe estar enfocado en hacer funcionar todas las áreas que engranan en forma armónica, eficiente y eficaz en el centro educativo y lograr con ello una calidad educativa que cumpla con las expectativas encomendadas por la Constitución Política a través del Plan Nacional de Educación. La labor del liderazgo del director consiste en establecer metas y conseguir que la mayor parte de las personas que tiene a su cargo deseen y trabajen por alcanzarlas. Es un elemento fundamental en los gestores con su perfil idóneo sacar adelante los centros educativos que tienen a su cargo.

El liderazgo se tiene que manejar con visión, con capacidad de comprender las situaciones relacionadas con el quehacer educativo para las instituciones educativas antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar la empresa más importante en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiarán en él, se convirtió en la persona más rica del mundo. Esto es fundamental ya que

un director con liderazgo preparado o no, puede romper esquemas y convertir un centro escolar con proyección positiva a la comunidad y a la sociedad en general.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en un buen líder, es necesario saber llevar a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si se consigue cautivar a los docentes con nuestras ideas, posiblemente se pueden convertir este líder en un visionario y valorado por el entorno.

La base para tener un buen liderazgo en un centro educativo es estar al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado las cualidades que debe tener algún docente que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y por supuesto carisma para inspirar a sus subordinados.

En forma general, existen muchas definiciones de liderazgo como se ha venido abordando con anterioridad, el Diccionario de Ciencias de la Conducta define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permite que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forma parte. Por su parte Rallph M. Stogdill (sf.) afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trate del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.

Para ser líder es fundamental, por otra parte tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresarse claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además, como lo define Salovey y Mayer (sf) es fundamental contar con inteligencia emocional. Esto quiere decir, que con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

Líder, del inglés “leader, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo y eficaz, el resto de los integrantes debe reconocer sus

capacidades. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del equipo.

## **2.4 Tipos de liderazgo**

Los enfoques en cuanto como se deben de liderar los equipos de trabajo son infinitos y son muchos los autores los que han ido aportando estos últimos años diferentes perspectivas y herramientas. Si analizas todos y cada uno de ellos puedes llegar a una conclusión. A unas personas les vendrá bien un estilo y a otras el contrario. Usar los diferentes estilos de liderazgo va a depender de varios factores:

- Nivel de madurez competencial del colaborador.
- Nivel de motivación y compromiso del colaborador.
- Estado emocional.
- Fase en la que se encuentra el equipo: formación, tormenta, normalización, alto desempeño, disolución.
- Situación del departamento.
- Situación de la organización: estable, crisis, nacimiento, crecimiento, cierre

En función de estas variables, el líder deberá adaptarse a un estilo de liderazgo u otro para conseguir el mayor desempeño de su equipo de trabajo. Incluso, deberá usar diferentes estilos con un colaborador o con el equipo en función de lo que la realidad le imponga. Esto es lo que realmente hace difícil el trabajo de los líderes. A continuación se presentan una serie de liderazgos que puedan o no beneficiar a la institución que se dirige.

### **2.4.1 Líder autoritario o autocrático**

Es un líder con visión hacia el futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro cómo encaja su función en la visión general de la organización (Goleman, 2013). Es el este tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático. Se basa en recompensas y castigos en la búsqueda de obediencia. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva. Todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los

trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismo sino que necesita que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza. (Goleman, 2013)

Los trabajadores deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, ya que el líder observa sus niveles de desempeño. Piensa que sus empleados necesitan que alguien los guíe, y esta es una de sus principales funciones. (Cristancho, 2011). Según la funcionalidad que tenga o no el líder autocrático hay que considerar características, ventajas y desventajas para considerar dicho estilo organizativo, contemplados en la tabla 3.

Tabla No. 3  
Características, ventajas y desventajas del liderazgo autocrático

Características	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ordenar e imponer</li> <li>-Puede llegar a gritar o tener un tono fuerte</li> <li>-Puede llegar a inspirar miedo o ‘terror</li> <li>-Desconfía de los demás y sus capacidades</li> <li>-No comunica ni informa ni cree que deba hacerlo</li> <li>-Puede llegar a dar castigos o incentivos</li> <li>-Toma todas las decisiones</li> <li>-No delega las responsabilidades</li> <li>-Fija objetivos</li> <li>-Tiene el control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Su forma de trabajar funciona, ya que se cumple lo que requiere</li> <li>-Es eficiente</li> <li>-Se consiguen resultados a corto plazo</li> <li>-Funciona bien en trabajos bajo presión, situaciones estresantes o donde hay que tomar decisiones rápidas</li> <li>-Se supervisa a sus trabajadores y comprueba que todo va bien.</li> <li>-Los empleados hacen su trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No fomenta la creatividad</li> <li>-Los trabajadores no se sienten valorados</li> <li>-Los trabajadores más valiosos no tienen capacidad para aportar nada</li> <li>-Los empleados pueden sentirse desmotivados</li> <li>-Solo preocupa el trabajar y lograr ciertos objetivos</li> <li>-No hay buena relación entre líder y colaboradores</li> <li>-No hay mucha comunicación</li> <li>-Se puede crear miedo y desconfianza</li> </ul>

**Fuente:** Tabla propuesta por equipo investigador

## 2.4.2 Líder liberal

Es el estilo donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores dejando así de asumir las responsabilidades mientras que los seguidores obtienen su propia motivación, guía y control alcanzado así una mayor independencia operativa y es entonces cuando el líder depende de los seguidores para establecer los objetivos (Cristancho, 2011). En la tabla No. 4 se muestran las características, ventajas y desventajas de un líder liberal.

Tabla No. 4

Características, ventajas y desventajas del líder liberal

Características	Ventajas	Desventajas
-Tiene una estipulación de un número mínimo de reglas.	-Tiene una estipulación de un número mínimo de reglas.	-Los que realizan el trabajo lo hacen a su criterio y su voluntad.
-Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.	-Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.	-Las actitudes de las personas depende de su estado de ánimo.
-El o los seguidores deben ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.	-El o los seguidores deben ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.	-Promueve la desunión de los grupos.
-Es eficaz si prevalece los factores situacionales.	-Es eficaz si prevalece los factores situacionales.	-Promueve las acciones de desorden y pérdida de tiempo.
-No importa cómo se logre el objetivo si no que se haga bien.	-No importa cómo se logre el objetivo si no que se haga bien.	-El líder carece de autoridad.
		-Tienen situaciones indefinidas en las conducciones del grupo, no saben si son subordinados o seguidores.

Fuente: Tabla propuesta por equipo investigador

### 2.4.3 Líder democrático

Este tipo de líder permite que su equipo de docentes pueda opinar y tomar decisiones de manera libre. El líder no adquiere relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor (Castro, 2015). El liderazgo democrático, también llamado liderazgo compartido o participativo, es un tipo de liderazgo organizativo escolar, que promueve la participación, donde los empleados desempeñan un papel más interactivo en la toma de decisiones.

No obstante, este tipo de liderazgo puede ser negativo cuando las reuniones que se lleven a cabo sean interminables, no logrando llegar a las determinaciones exactas, se aplazan decisiones importantes, puede provocar conflictos al no determinar las metas puntuales y dar repetitivas veces las mismas opiniones sin concretar.

Por consiguiente, este líder fomenta la flexibilidad, la responsabilidad, delega las funciones, es realista en cuanto a lo que se puede alcanzar o no. Al recoger las ideas de los demás y dedicar tiempo a su equipo, consigue la confianza, el respeto y el compromiso,

permite que los demás aporten de manera significativa por medio de las ideas que puedan expresar.

En el liderazgo democrático, los subalternos no se limitan simplemente a recibir órdenes, sino que pueden opinar y aportar sus ideas fomentando de esta manera su motivación en los trabajos. Esta clase de liderazgo puede ser aplicado en cualquier organización, como empresas privadas, gobierno y escuela. Los empleados pueden participar, se intercambien ideas y se promueva la discusión.

El líder democrático tienen elementos sustanciales que lo diferencian de los demás, tienen la habilidad de invertir mucho tiempo en recopilar ideas, trabajan con la intención de tener el respaldo de sus alumnos, ya que se trabaja en función de ellos, buscan constantemente en el grupo de trabajo conseguir confianza, respeto y compromiso, es capaz de fomentar la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus maestros, alumnos y padres y madres de familia y es muy realista en cuanto a la consecución de objetivos. En la tabla No. 5 se muestran las características, ventajas y desventajas del líder democrático en una organización escolar. (Castro, 2015).

Tabla No. 5  
Características, ventajas y desventajas del líder democrático

Características	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se alienta a los miembros del grupo a compartir ideas y opiniones, a pesar de que el líder retiene la decisión final sobre las decisiones.</li> <li>-Los miembros del grupo se sienten más involucrados en el proceso.</li> <li>-La creatividad es alentada y recompensada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los empleados han aumentado la satisfacción laboral y una sensación de empoderamiento.</li> <li>-Las relaciones se basan en la confianza mutua entre el trabajo y la administración.</li> <li>-El ausentismo es menor entre los empleados con un mayor compromiso con el rendimiento.</li> <li>-La productividad aumenta como resultado de una fuerza de trabajo centrada en soluciones que tiene aportes.</li> <li>-La creatividad y la innovación aumentan entre los empleados a través de la colaboración en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los líderes pueden volverse demasiado dependientes de la experiencia y experiencia de los subordinados.</li> <li>-La colaboración puede consumir un tiempo valioso obteniendo información de personas que no están de acuerdo.</li> <li>-Las decisiones rápidas e incisivas pueden ser difíciles o incluso imposibles, lo que da como resultado el incumplimiento de los plazos.</li> <li>-Confiar en el consenso de personas que están mal informadas o que carecen</li> </ul>

---

de datos precisos puede ser costoso.  
-Los líderes pueden verse abrumados por el desafío de supervisar a los expertos en equipos colaborativos.

---

Fuente: Tabla elaboradas por equipo investigador

#### **2.4.4 Líder coercitivo**

De todos los estilos que existen sobre el liderazgo directivo, el líder coercitivo, verá su efectividad dependiendo del contexto y de las relaciones que se puedan establecer con los miembros escolares. Este tipo de líder toma de decisiones de manera vertical, evita las nuevas ideas, se debilita el sentido de la responsabilidad, no permite la iniciativa de su equipo docente y no motiva a los demás.

Su liderazgo tiene un efecto sobre el resultado de las metas a obtener, ya que deja de lado la motivación de su personal por su proceso de exigencia, la cual en ciertos momentos resulta extrema, ocasiona que desaparezca el compromiso de sus trabajadores; por lo cual no se considera el más adecuado para llevarse a cabo en ninguna entidad.

Un líder coercitivo es efectivo en situaciones de crisis, como último recurso para controlar a equipos de trabajo problemáticos, para implementar grandes cambios de manera rápida o durante emergencias reales. De hecho, suele resumirse con la frase “haz lo que te digo” (Goleman, 2013).

El perfil del director como un líder coercitivo se caracteriza por imponer ritmos de trabajos de manera acelerada, lo cual genera estrés en su personal docente y una baja eficiencia de los mismos; exige cumplimientos inmediatos de proyectos y planificaciones, no prestando atención al bienestar de sus empleados ni entendiendo de flexibilidad ante las situaciones de cambio. Permanece siempre encima de las demás personas, en cuanto a la toma de decisiones; frena la flexibilidad del flujo de trabajo y coarta la innovación. Finalmente, desmotiva al personal, lo cual hace que desaparezca la responsabilidad y se pierda el compromiso (Goleman, 2013).

El jefe coercitivo (al que, por cierto, le encanta dirigir), impone ritmos de trabajo frenéticos y exige cumplimientos inmediatos sin prestar atención al bienestar y la

motivación de sus empleados. Defiende que el fin justifica los medios: todo vale siempre y cuando contribuya a la obtención de resultados y al crecimiento de la empresa.

El estilo coercitivo no entiende de flexibilidad y su valor estrella, que debe permanecer siempre por encima de los demás, es la disciplina. Y es que fija una dirección clara y prohíbe terminantemente cualquier desvío. Al tomar las decisiones de manera unilateral y sin posibilidad de negociación, frena las posibilidades de que surjan nuevas ideas por parte de terceros y, por lo tanto, la creatividad y las iniciativas de las personas que tiene a su cargo.

En la tabla No. 6 se sintetiza de manera puntual características, ventajas y desventajas de tener en una organización de cualquier índole el líder coercitivo.

Tabla No. 6

Características, ventajas y desventajas del líder coercitivo

Características	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se orienta al logro.</li> <li>-Los más importantes para él son los resultados.</li> <li>-Es enérgico y le encanta dirigir.</li> <li>-Su lema es «haz lo que te digo».</li> <li>-Posee el carácter ideal para remontar una situación de crisis y encauzar a empleados problemáticos, pero genera un clima muy negativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permite cambiar la orientación de una organización determinada</li> <li>-Eliminar costumbres perjudiciales para la organización.</li> <li>-Permite cambiar la forma de trabajo de los subalternos problemáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El sentido de responsabilidad desaparece.</li> <li>-Desmotiva al personal.</li> <li>-Pérdida de claridad y compromiso.</li> <li>-La moral y el sentimiento de las personas están por el suelo.</li> </ul>

**Fuente:** Tabla elaborada por el equipo investigador

#### 2.4.5 Líder coach

Según Castro (2015), el líder coach utiliza sus habilidades, técnicas y modelos que le permitan que su equipo de trabajo dé lo mejor de ellos mismos. Sitúa a su equipo en un punto de aprendizaje logrando que se auto-cuestionen sobre su funcionamiento y búsqueda de mejoras.

Los líderes coach ayudan a los que se encuentran bajo su mando a identificar sus puntos fuertes y débiles, principalmente estos últimos. Para poder vincularlos a sus aspiraciones personales o profesionales, promueve acuerdos sobre las funciones y

responsabilidades de su equipo de trabajo; son líderes capaces de soportar fracasos momentáneos siempre que fomenten el aprendizaje a largo plazo. Su influencia en el clima de trabajo y rendimiento es positivo, anima a sus subalternos a establecer metas a largo plazo y conceptualizar la manera de lograrlos (Castro, 2015).

Así mismo, este tipo de líder se centra en el desarrollo personal, siendo éste su enfoque principal. Este enfoque puede llegar a perderse cuando los docentes se niegan a las mejoras y a su crecimiento personal o si los comentarios por parte del director se vuelven críticos sobre el rendimiento de ellos puede ocasionar miedo o apatía (Goleman, 2013).

El líder coach es un estilo muy completo para utilizar cuando queremos desarrollar a otros y conseguir resultados sólidos a medio y largo plazo. Que un directivo decida ser más líder coach con sus colaboradores, no quiere decir que no pueda seguir utilizando otros estilos según las situaciones que acontezcan, recuerda que una de las características principales del liderazgo es su carácter situacional. Sin embargo, para acotar el término y evitar algunas confusiones que parece ocasionar, sí sería de utilidad definir algunas de las competencias clave del líder coach (Piquera, 2020)

En la siguiente tabla No. 7 se visualiza características que les permite ejercer su liderazgo ante la organización de cualquier índole. Además se mencionan ventajas y desventajas del mismo, para aplicar su funcionalidad.

Tabla No. 7  
Características, ventajas y desventajas del líder coach

Características	Ventajas	Desventajas
-Busca espacios de silencio para observar el entorno de manera imparcial.	-El líder llega a conocer claramente las fortalezas y debilidades de sus empleados.	-Se requiere el tiempo necesario para conocer las fortalezas de todos los subalternos.
-Vincula a colegas y colaboradores a un propósito común.	-Los empleados conocen las áreas en las que deben esforzarse más.	-Las capacitaciones son costosas y difíciles de mantener.
-Crea una atmósfera agradable basada en el sentimiento de desafío y en la confianza.	-Los miembros del equipo se encuentran en constante aprendizaje.	-Algunos subalternos tienen vicios que no están dispuestos a cambiar.
-Averigua cuáles son los gustos e intereses de la gente que le rodea y trata de	-Los trabajadores se sienten desafiados y, por ello, se involucran más en su trabajo.	-Cuando los subordinados se encuentran en un estado de comodidad no tienen la
	-Los empleados crecen	

satisfacerlos. -Trata que todos los implicados de la organización participen del éxito obtenido	personal y profesionalmente al cumplir sus metas. Si se lleva a cabo exitosamente, la organización tendrá buenos resultados a mediano y largo plazo. -El ambiente de trabajo es positivo.	intención de esforzarse más. -No se tienen resultados a corto plazo.
--	---	---

Fuente: Tabla elaborada por equipo investigador

#### 2.4.6 Líder conciliador

Llamado también integrador, la máxima de este líder es “la gente ante todo”, el líder que aplica este estilo valora a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de una institución de cualquier índole. Se busca la lealtad y compromiso de la gente por la importancia que se les da como persona, este estilo genera un clima en el equipo un excelente ya que la gente se siente totalmente apreciada. Este aprecio normalmente permea a todo el equipo, ya que el líder que utiliza este estilo normalmente integra al grupo en actividades fuera de lo laboral como comidas, festejos, etc. Al aplicar este estilo debemos tener cuidado que la gente no pierda de vista que estamos juntos para lograr un objetivo común dentro de la organización. (Cornejo, 2008)

Por consiguiente, para un líder conciliador tiene mucha importancia la comunicación y el fomento de la flexibilidad. Por otro lado, este tipo de liderazgo; no debe utilizarse de una manera individualista, ni centrarse en los elogios, ya que podría ocasionar un mal rendimiento de sus labores, llegando incluso a la mediocridad. Por otro lado, este tipo de líder posee la capacidad de influir y no mandar, donde todo el equipo aprende de todos, con motivación y responsabilidad para conciliar diferencias, para buscar soluciones inteligentes, para ceder, conceder y pensar por encima de los caprichos y aspiraciones egoístas del que dirige.

El director conciliador debe poseer ciertas características planteadas en la tabla No. 8, para que su gestión sea objetiva y pueda cumplir con determinación y eficacia. (Lozano, 2017). Además, se agregan ventajas y desventajas, para aplicar su funcionalidad.

Tabla No. 8

Características, ventajas y desventajas del líder conciliador

Características	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son capaces de identificar y resolver problemas.</li> <li>-Utiliza estrategias de negociación, administración y resolución de conflictos.</li> <li>-Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas.</li> <li>-Predican con el ejemplo.</li> <li>-No necesitan infundir miedo para ganar respeto y autoridad.</li> <li>-No dictan el modo de hacer las cosas, lo hacen por consenso.</li> <li>-Reconocen sus errores.</li> <li>-Manejan muy bien sus emociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor consciencia y empatía con personas de necesidades dispares ofreciéndoles su espacio en la vida.</li> <li>-Mejora la sensación de equilibrio.</li> <li>-Mejora la gestión de los conflictos relacionados con el compromiso en el trabajo y las diferentes formas de estar presente tanto en los proyectos profesionales como en la vida.</li> <li>-Dominan las construcciones de la identidad laboral.</li> <li>-Crean relaciones de forma instintiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Por centrarse exclusivamente en el elogio, podría permitir que un mal rendimiento quedara sin corregirse y los trabajadores podrían quedarse con la idea de que se tolera la mediocridad.</li> <li>-Pocas veces dan consejos constructivos sobre cómo mejorar, los trabajadores tienen que ingeniárselas por su cuenta.</li> <li>-Cuando alguien necesita directrices claras para superar retos complejos, el estilo conciliador no le indica el rumbo.</li> <li>-Si se confía en exceso, este estilo puede acabar llevando a un grupo al fracaso.</li> </ul>

Fuente: Tabla elaborada por el equipo de investigación

## 2.5 El liderazgo transformacional.

En nuestra investigación la comparación de los liderazgos es clave para encontrar cual desarrolla cada director y ejecuta en su institución en la cual se desempeña como administrador y organizador de la comunidad educativa, con anterioridad se han expuesto los liderazgos que se conocen, pero en este espacio lo ocuparemos para poner teoría básica sobre el modelo de liderazgo transformacional, que surge en los últimos años como el estilo idóneo a seguir.

Las teorías de liderazgo que surgieron a mediados del siglo XX sufrieron un cambio de enfoque en la década de los 80 en que aparecieron nuevas herramientas que buscaban mejorar el desempeño de las organizaciones a partir de ciertas habilidades, actitudes y talentos de las personas que las dirigían. Uno de estos enfoques fue planteado en 1978 por los teóricos James Burns y Bernard Bass quienes sin saberlo, estaban sentando las bases para un exitoso modelo de liderazgo. James Burns y Bernard Bass aspiraban a transformar los principios de la administración y la gestión de las compañías, con lo cual el modelo, que fue rápidamente acogido en el ámbito empresarial, recibió el nombre de transformacional. (MINEDUCYT, 2017)

Es importante destacar que en esos tiempos se requería descubrir una manera más concreta de administrar, porque todo era muy desfasado y las sociedades y empresas necesitaban mejorar los ambientes laborales dirigidas por personas preparados integralmente, que le dieran importancia al empleado no solo por su rendimiento, sino también como persona, que se interesara también en el trabajador como ser social.

La teoría sobre el liderazgo transformacional tiene algunas bases que son de suma importancia:

**a) propósitos:** es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo. El líder transformacional los denomina «expectativas de cambio», es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación.

**b) personas:** es la razón de ser del líder transformacional y se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los que dispone a operar. Para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos.

**c) estrategia:** es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, etc.

**d) cultura:** es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

### **2.5.1 Características del liderazgo transformacional**

Es común que al líder transformacional también se le llame líder «carismático», pues el carisma es, sin duda, una de sus cualidades más características. Esto queda reflejado en la cercanía que establece con los grupos de trabajo y en su capacidad para transmitir en ellos los procesos de cambio (MINEDUCYT, 2019). En ese sentido, Pero, al mismo tiempo, se trata de un liderazgo que va mucho más allá del carisma. No le define sólo la empatía, la serenidad, la atención y el entusiasmo. Su esencia radica, más que nada, en el cambio. Y

para llevar a cabo ese cambio, es necesario desarrollar ciertas habilidades y talentos como las que enunciarnos a continuación:

**a) Vínculos directos y confiables**

Como su objetivo es producir cambios sustanciales en la visión, la estrategia y la cultura de las organizaciones, es fundamental que establezca contacto directo con las personas que hacen parte del clima laboral. El líder transformacional no ve sólo empleados; para él, se trata sobre todo de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional.

**b) Motivación permanente.**

La manera en que establece el contacto con los integrantes de la organización no puede ser cualquiera. Además de la cercanía, debe hacerlo generando estrategias que ayuden a mejorar los niveles de motivación entre las personas. Esto puede lograrse a través de estímulos, incentivos, recompensas y una labor de permanente reconocimiento de los logros obtenidos. No hay mejor antídoto contra la apatía de los grupos de trabajo que una buena dosis de motivación. (MINEDUCYT, 2,019)

**c) Estimulación intelectual.**

Actúa casi como un «coach» o entrenador de grupos que persiguen objetivos comunes. El líder transformacional no sólo debe centrarse en la motivación como motor del cambio. También es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la creación y la expresión de las ideas. Los miembros de las empresas deben sentirse parte del cambio, y no hay mejor forma para lograrlo que abriendo más canales para la interacción, el diálogo y la retroalimentación.

**d) Crecimiento a largo plazo.**

El líder transformacional nunca trabaja a corto o mediano plazo; esa labor la delega en directivos seccionales o líderes de departamento. Por el contrario, su tarea es promover procesos de cambio que perduren en el tiempo, pues de lo contrario no pasarían de ser soluciones parciales o específicas. Dichos cambios son transversales: es decir, incluye a cada uno de los elementos que conforman la estructura de una organización y con el tiempo pasan

a integrarse a la cultura y la filosofía corporativas. O dicho de otro modo: el líder transformacional no solventa averías; más bien, hace todo lo posible para que, implicando a las personas de su entorno, esas averías no se repitan.

## **2.6 Funciones del liderazgo**

Los líderes suelen tener muchas cosas que hacer y, cuando sus organizaciones son muy grandes, empresas o ministerios, es normal pensar que una mente normal no puede con todo lo que se le puede esperar. Que un jefe quiera hacer todo, que quiera tener todo bajo su control y controlado y que tenga a los que le rodean esperando lo mismo, este es el camino al fracaso. (MINEDUCYT, 2019)

Un buen equipo directivo tiene que tener claro lo que es importante, conocer su empresa y su organización y tener las personas correctas en posición para hacer lo que tienen que hacer. Para eso, ya que está claro que ellos solos no pueden hacer todo, los que están más arriba tienen que saber qué deben hacer ellos y qué no deben hacer. Por eso se debe mencionar algunas funciones de gestión de un buen equipo directivo, como las siguientes:

- Crear un ambiente laboral para el éxito.
- Eliminar los problemas el momento de que florezcan o, mejor, antes.
- Aprovecha las grandes oportunidades.

El buen ambiente asegura que la gente quiera ir al trabajo y esté incentivada e interesada en hacerlo bien y en mejorar. Parte de eso es que estén abiertos a aprender, tengan la oportunidad para aprender y de crecer y tengan la oportunidad para contribuir, incluso más allá de su trabajo directo.

El estar constantemente en actualización de ese personal, creará condiciones para alcanzar metas planteadas, en relaciones armoniosas y mucho apoyo.

Parte de la resolución de los problemas inmediatamente o, incluso, antes de que surjan, es tener claras y bien analizadas las debilidades y vulnerabilidades de la empresa. Los análisis estratégicos ayudan a aclarar esto.

Dentro de este análisis, hay que entender cuáles son los cinco elementos fundamentales que van a hacer a la institución exitosa. Entendiendo estos, se tendrá más

claro dónde invertir, donde eliminar obstáculos y donde incentivar resultados. El reto para los altos directivos no es estar en todo, es entender la organización, tener claro los objetivos, y comunicarse claramente, y tener claros incentivos y medidas para permitir a los empleados a ayudarte a cumplir.

Una de las gestiones a las que se dirige la investigación en esta temática es la educativa que ha surgido a partir de las necesidades prácticas reales, concretamente de carácter académico, lo cual hace que exista una importante diferencia con la administración educativa, la cual se ha encargado básicamente de la gerencia y dirección de los centros educativos. Su diferencia sustancial consiste en que la administración educativa asume, esencialmente, a las instituciones educativas como empresas que prestan servicios educativos a un conjunto de personas, consideradas normalmente como clientes, mientras que la gestión educativa adquiere obviamente otra connotación, más humana, académica e institucional, disminuyendo por ello la idea empresarial, mercantil y comercial de la educación. (Revista educativa, integra pág.25)

Las funciones que debe cumplir un líder en una institución educativa están debidamente determinadas en los estatutos y reglamentos pertinentes, no obstante, en términos generales, dentro del liderazgo se identifican claramente seis funciones que debe cumplir el líder, independientemente de las características y tipo de asociación. López, Ángel (2014)

### **2.6.1 Función de dirigir y orientar**

Consiste en el ejercicio de la dirección para encabezar los procesos, guiando al personal por el camino correcto y coordinando cada actividad a fin de que todos caminen por el rumbo trazado. El líder orienta a los asociados para el trabajo en base a la línea de la organización, y para ello se mantiene en permanente comunicación y vinculación con los dirigidos. Así puede sugerir ideas para resolver los problemas y alcanzar el cumplimiento de los objetivos. En esta parte se debe tener presente que la orientación genera mejores resultados cuando se refiere a cuestiones que le interesan a las mayorías.

### **2.6.2 Función de participar y delegar**

Se refiere al papel protagónico que juega el dirigente en el cumplimiento de la actividad, ya no sólo orientando al personal, sino cumpliendo con una parte del programa. Cuando el principal dirigente participa en las tareas, el grupo desarrolla un elevado nivel de motivación para el trabajo.

Este estilo de liderazgo, facilita las relaciones interpersonales y eleva el nivel de confianza entre los integrantes y el dirigente, sin embargo, si no distribuye equitativamente su tiempo, el líder encontrará limitaciones para atender las otras responsabilidades. Por lo tanto, es preciso contar con una buena planificación, estableciendo los momentos claves para su participación, puesto que no es necesario que el líder asista todo el tiempo al cumplimiento de la actividad.

En lo referente a la delegación, ésta constituye en elemento primordial de motivación, porque concede la posibilidad de tomar decisiones, de dirigir una tarea, de entablar contactos. Cuando se delega se descentraliza el poder, se demuestra confianza en las personas delegadas, las mismas que ponen a prueba sus conocimientos y demuestran emotivamente sus habilidades.

La delegación permite al líder renovar sus energías y concentrarse en otros proyectos ambiciosos, esto no significa que se delega solamente tareas menos importantes, algunos colaboradores deben tener la oportunidad de realizar grandes obras, así se sentirán más satisfechos. Es recomendable que el dirigente no delegue actividades que él mismo no le gustaría realizar, sino que deben ser discutidas en el grupo para tomar consensos.

### **2.6.3. Función de consultar y decidir**

La decisión constituye una resolución que se adopta frente a otras posibles alternativas, una vez resuelto se dispone el cumplimiento efectivo, convirtiéndose para quienes deben ejecutar la resolución en un mandato. La consulta hace referencia a solicitar consejo, a investigar en documentos o examinar junto a otras personas un tema concreto para escoger la mejor decisión. (MINEDUCYT, 2019)

Toda decisión produce efectos sean positivos o negativos, de menor o mayor alcance, dependiendo del asunto que se resuelva, por lo tanto, es imprescindible aprender a decidir. Una decisión errónea puede acarrear graves riesgos para quien la toma y para los involucrados, considerando que ciertos asuntos no son susceptibles de ser reparados después de realizar alguna acción. Entonces ¿qué hacer para adoptar una decisión correcta?

Para la toma de decisiones resulta determinante tener presente los principios de la organización, los objetivos y programas, como también las condiciones actuales en que se desenvuelve, así no causará efectos perjudiciales. Una vez considerados estos elementos fundamentales, se tome en cuenta lo siguiente:

La consulta. Todo dirigente posee capacidad para decidir según las atribuciones establecidas, sin embargo, hay asuntos que requieren ser consultados, sea por su trascendencia o por su complejidad. Cuando el líder solicita opiniones, busca información o somete a consideración un tema, en ningún instante pierde autoridad, por el contrario gana credibilidad y respaldo, la gente se siente involucrada y parte de la decisión, se compromete con mayor fuerza para hacer respetar y cumplir lo resuelto.

Para realizar una consulta idónea, no sugiera las alternativas que se podrían adoptar, sino que plantee el asunto y busque las opiniones de aquellos de mayor experiencia, incluso de expertos en la materia de ser necesario, ellos garantizarían una información más acertada:

a) La investigación y la lectura. Son instrumentos que sirven para enriquecer los conocimientos, si ignora de ciertos aspectos, no cuenta con lo necesario para decidir, de tal forma que no deje pasar el tiempo en vano, desarrolle sus conocimientos a través de la investigación, pues “investigar es escudriñar a profundidad para conocer y proceder”.

b) La duda. Es posible que al instante de resolver tenga duda sobre cierta información y no esté seguro de la decisión a tomar, cuando ello suceda no se precipite resolviendo a la ligera, no se arriesgue, preferiblemente tómesese su tiempo y asesórese realizando todas las preguntas posibles. Cuando quede completamente seguro, adopte la decisión correcta.

c) Resolver en grupos. Tomar decisiones en grupo tiene ciertas ventajas, se puede obtener información que desconocía y recibir diversos puntos de vista. Los participantes se sienten

comprometidos para impulsar la disposición. Pero también se presentan algunas desventajas, en virtud que demandan más tiempo, se corre el riesgo de ser presionados o que algunos manipulen anticipadamente la opinión del resto.

Sin duda que cada dirigente seleccionará el camino más adecuado para cumplir esta función.

#### **2.6.4 Función de prever y planificar**

Prever significa ver con anticipación los acontecimientos venideros, para ello no requiere ser adivino ni consultar uno de ellos, lo que precisa es realizar un estudio histórico y luego un análisis de los sucesos actuales, juntando esto al proyecto de la organización y su capacidad visionaria como líder, podrá determinar lo que vendrá para los integrantes y la organización en el futuro. En la realidad se presentan diversas señales que por sí solas nos hablan de las amenazas futuras.

Desarrollada nuestra capacidad de prever, podemos entonces planificar lo que vamos a hacer y cómo hacerlo. Planificar no es otra cosa más que establecer los objetivos, las actividades, los mecanismos, los recursos y los plazos. Todo programa debe ser elaborado mirando hacia delante.

#### **2.6.5 Función de rendir cuentas**

La rendición de cuentas es un procedimiento con diferentes metodologías que nos sirve para poner en conocimiento de todos, las acciones y los resultados del cumplimiento de responsabilidades. No demuestra sumisión de una voluntad a otra, sino que manifiesta la transparencia con la que actuamos, y el respeto que tenemos al derecho de los otros para conocer y opinar.

##### **La rendición de cuentas permite:**

- Hacer y demostrar que todo fue realizado con transparencia, sin caer en la demagogia.
- Cumplir con las propuestas pregonadas y colocar los logros al cuidado de los demás; y,
- Poner a juicio el trabajo realizado, asumiendo la crítica y los elogios.

Para hacer rendición de cuentas se recurre a instancias como la prensa, la radio, la televisión y los medios de información internos, aunque a través de estos espacios los

subalternos muy escasamente tienen posibilidades de manifestar sus criterios. Existen otros medios como la asamblea general o representativa, así como las reuniones sectoriales; dichos mecanismos brindan oportunidades de debate directo entre el dirigente y los asociados, lo que resulta más efectivo para juzgar la labor cumplida.

### **2.6.6 Función de gestión**

Es aquella que aspira a fortalecer el desempeño de la institución, mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos. Se trata de una suerte de administración educativa, en el sentido de que intenta pensar el proceso educativo como un todo organizado, sistémico. Para gestionar se requiere contar con cierto nivel de autoridad y de prestigio, esto predispone a las personas o instituciones que recibirán sus petitorios. (Raffino, 2020)

No confundir gestión con la concesión, pues existen personas que tienen la costumbre anti ética de pedir algo a cambio cuando se les solicita algún tipo de ayuda. El líder no debe someterse a condicionamientos que atenten la autonomía de su organización y de sus dirigidos.

## **2.7 Fundamento de la administración educativa.**

Entorno organizacional: Proceso que tiene lugar en las organizaciones y que se realizan por personas con diferentes funciones La administración es una técnica que consiste en la planificación, estrategia y organización del total de los recursos con los que cuente una institución de cualquier índole, con el objeto de extraer de ellos el máximo de beneficios según los fines deseados. El término administración proviene del latín, y es la conjugación del prefijo "ad" que significa "hacia" o "dirección" y el sufijo "minister" el cual significa "al servicio de" u "obediencia", en fin, referida a la prestación de un servicio a otro particular o para algún ente. Básicamente, podemos decir que se basa en el precepto que afirma que una correcta administración de los recursos aprovecha al máximo las posibilidades de lograr mejores resultados. (Raffino, 2019).

La administración como herramienta, es utilizada tanto en la gestión pública como privada. Ambos necesitan de la técnica de organización administrativa para la extracción de recursos. La diferencia reside específicamente en aspectos cuantitativos y cualitativos de los

recursos que se tienen para poder desarrollar funciones y propósitos. Estos recursos con que se cuenta pueden ser clasificados en humanos, materiales, económicos, cognitivos, entre otros. Y los fines pueden ser de carácter social, sin o con beneficio económico. En síntesis, se trata de la planificación y organización acerca de cómo se van a usar estos recursos para lograr objetivos esperados. (Raffino, 2019)

Ahora, la administración en el campo educativo nos permite entender su funcionamiento, organización, la dirección, el buen manejo de la misma y utilizar adecuadamente los recursos de cualquier organización con enfoque financiero y de servicio. (Martínez, 2012).

La administración se puede entender como proceso, como una estructura, con la utilización de recursos, y con una dirección importante, para el logro de metas y para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Por consiguiente, la función de la administración en una institución educativa sería de planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en un contexto social en el que se imparte el servicio responsablemente según las demandas ministeriales (Martínez, 2012). Según Martínez (2012), la administración escolar se puede fundamentar y comprender desde varias perspectivas que la determinan, tales como:

- a) Proceso: Consiste en una serie de actividades y operaciones, donde está inmersa la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de resultados.
- b) Estructura y la utilización de recursos: Proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
- c) Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas: Proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o metas a lograr.
- d) intencionalmente coordinadas y estructuradas para lograr un propósito común.

Por tanto, la función de la administración en una organización educativa sería el de planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje de un entorno social en el que se imparte el servicio educativo, para que cumpla con las expectativas e intereses de los estudiantes y de la comunidad. Según Kaufman

(2014), mencionan que la administración educativa, para su funcionamiento debe basarse en seis etapas importantes, las cuales son:

- 1o. Identificación de las principales necesidades y problemas.
- 2o. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
- 3o. Selección de los medios y estrategias para la solución.
- 4o. Implantación de estrategias.
- 5o. Evaluación de la eficiencia de realización.
- 6o. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

Por consiguiente, la administración educativa nos permite entender que es un sistema y un proceso por el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un entorno o contexto social que lo requiera, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los estudiantes aprender de acuerdo a las necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales (Martínez, 2012).

## **2.8 Gestión educativa**

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los fines propuestos por la misma. La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas (Raffino, 2020).

De todos modos es importante saber que estas herramientas varían a lo largo de los años, es decir que no son estáticas, sobre todo aquellas que refieren al mundo de la informática. Es por ello que los gestores deben cambiar los instrumentos que utilizan a menudo.

Una de las técnicas que se usa dentro de la gestión es la fragmentación de las instituciones. Esto quiere decir que se intentar diferenciar sectores o departamentos. Dentro

de cada sector se aplicarán los instrumentos mencionados anteriormente para poder gestionarlos de manera separada y coordinarlo con los restantes. (Raffino, 2020).

Por otra parte el término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.

Tradicionalmente, la gestión educativa se ha visto reducida a aspectos administrativos y, por ello, todos los esfuerzos realizados por la comunidad educativa han estado orientados principalmente a realizar actividades económicas como tienda escolar, rifas, turnos, excursiones, con la finalidad de satisfacer problemáticas que se presentan en la escuela: reparaciones menores de la infraestructura, pago de maestros, compra de material didáctico, entre otros. Dichas actividades no son malas en sí misma, pero limitar la gestión educativa únicamente a una de sus dimensiones es mutilar el alcance de lo que es y deber ser una auténtica gestión educativa (MINED, 2001)

Según Antúnez la gestión es un proceso que implica lo dinámico, que se encarga de transformar lo establecido. De esta manera es considerada la gestión como una acción que genera que la estructura sea modificada y plantea la posibilidad de ser diferente, el mismo autor menciona que gestión es sinónimo de acción y efecto de administración del centro de trabajo donde intervienen actuaciones de órganos estatales y directivas.

De la conceptualización antes mencionada podemos llevar la definición al campo educativo, donde se establece la definición de gestión educativa. La Resolución Ministerial 168-2002 del Perú define la gestión educativa como la 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. Por lo tanto esta definición apunta a la democratización del sistema organizacional, entendiendo la gestión no sólo en el aspecto administrativo sino también en el pedagógico. De esta manera una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país de democracia.

Por lo tanto, la gestión educativa es el conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico-curricular, administrativo, organizativo, y comunitario; que tiene como centro a los estudiantes del centro educativo, y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad para todos y todas. (MINED, 2001). La gestión educativa es tarea y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa: Dirección, equipo docente, padres y madres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio; sin embargo el líder, animador y conductor de la gestión educativa es el director o la directora del centro educativo, quien debe ser capaz de coordinar e integrar todos los esfuerzos y capacidades de los distintos miembros de la comunidad con el fin de mejorar la calidad de la educación (MINED, 2001).

## **2.9 Propósitos de la gestión educativa**

Según el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, (MINEDUCYT), en el documento Proyecto Educativo Institucional (PEI), del 2001, menciona que la gestión educativa busca fundamentalmente los siguientes propósitos:

- Generar cambios en los procesos administrativos y organizativos de los miembros de la comunidad educativa. Esto de acuerdo con sus funciones y responsabilidades adquiridas, para que las acciones se realicen con eficiencia.
- Dirigir y orientar las diversas acciones educativas para el cumplimiento de metas y objetivos, mediante el uso de nuevas herramientas y métodos que cualifiquen el trabajo.
- Contar con administradores que promuevan la participación, la comunicación, cambios en actividades y conductas que conlleven al compromiso de una coordinación con calidad entre los distintos protagonistas del centro educativo.
- Mejorar la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de una cultura organizativa democrática y participativa.
- Evaluar los procesos y resultados de la oferta del servicio educativo para identificar aciertos y desaciertos, que permitan la reorientación necesaria para el avance y desarrollo de la institución.

## **2.10 Características de la gestión educativa**

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), pretende que, a través de la modalidad de administración escolar, la gestión educativa esté en manos de todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, es importante señalar que toda gestión educativa, deben reunir las siguientes características:

**a. Integral.** Esta debe verse bajo dos perspectivas:

1° Desde todos los ámbitos y dimensiones que están relacionados con el acto educativo: pedagógico-curricular, administrativo-financiero, organizativo y comunitario;

2° Desde el educando, quien es la razón de ser el acto educativo. Por ello se debe buscar en los estudiantes el desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades, hábitos y valores.

**b. Humanista**

La gestión educativa no debe verse como un fin en sí mismo, sino como el medio que tiene como principio y fin al ser humano, buscando su formación integral.

**c. Democrática**

Logrando que la gestión educativa sea tarea y responsabilidad de toda la comunidad educativa, garantizando que todos/as tengan las mismas posibilidades y oportunidades de participar en la toma de decisiones relacionadas con todos los ámbitos de la gestión educativa en cada centro educativo.

**d. Transparente**

Esto quiere decir que toda la documentación técnica, administrativa y financiera relacionada con la gestión del centro educativo esté en disposición pública de la comunidad educativa para que esté informada.

## **2.11 Procesos de la gestión educativa**

Para Raffino, (2020) la gestión educativa debe cumplir los siguientes procesos que deben ser puesto en práctica en toda organización escolar:

- La primera de ellas es la planificación, es en esta etapa donde se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados. Es a partir de esta organización donde se determinarán el resto de las etapas.
- Luego puede ser mencionada la organización, en este momento los gestores determinan detalladamente el procedimiento para alcanzar los objetivos formulados anteriormente. Para ello son creadas la disposición de las relaciones de trabajo y quien las liderará. Dicho de otra manera, se crea la estructura que organizará a la institución.
- La tercera etapa es la de liderar, en este caso se intenta que el personal posea una dirección y motivación, de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos.
- Por último, debe ser mencionado el control, en este caso el o los gestores examinan si la planificación es respetada y los objetivos son cumplidos. Para ello deben ser capaces de realizar ciertas correcciones y direcciones si las normas no son acatadas.

## **2.12 Objeto e importancia de la gestión educativa**

De acuerdo con informaciones disponibles hasta en la actualidad, podemos considerar que la disciplina conocida como gestión educativa, se desarrolla en diversos contextos sociales desde hace treinta años atrás, aunque siempre ha estado implícita en diversas acciones educativas, especialmente en el campo administrativo.

La gestión educativa ha surgido a partir de las necesidades prácticamente reales, principalmente en el carácter académico, lo cual hace que exista una importancia particular con la administración educativa, la cual se ha encargado básicamente de la gerencia y dirección de los centros educativos. A diferencia de otros sectores organizacionales, la gestión educativa adquiere obviamente otra connotación, más humana, académica e institucional, disminuyendo por ello la idea empresarial, mercantil y comercial de la educación.

Se podría decir que la definición de gestión educativa va más allá del concepto de administración escolar, incluso considerado, que este último sería un subconjunto del primero, lo cual significa que la gestión educativa abarca o comprende a la administración educativa, ya que esta se encargaría sólo de aspectos relacionados con el manejo y los usos

apropiados de recursos de una institución educativa, como caso específico, o del sistema educativo, como caso más general.

Por otra parte, la gestión educativa, como disciplina científica, puede ser considerada como un campo de conocimiento teórico y la acción empírica de carácter inter o transdisciplinario, ya que ella comprende, además de la administración, algunos aspectos de otras disciplinas vinculadas con el mundo de las ciencias sociales, las matemáticas y las denominadas ciencias humanas. El objeto de estudio, acción, innovación y transformación no es simplemente la gestión de recursos destinados a la educación, de acuerdo con unos objetivos educativos específicos, sino que trasciende esta delimitación conceptual y empírica para entrar en el mundo de las acciones y comportamientos humanos, en gran medida en el mundo de la educación.

Por ello la gestión educativa se encarga de estudiar las diversas acciones, actividades, procesos y funcionamientos de los respectivos proyectos educativos institucionales particulares, generales y globales. En el campo de la gestión intervienen no sólo el personal administrativo de una determinada institución educativa, por muy pequeña que sea, o el Ministerio de Educación en sentido amplio, sino, además, los demás entes educativos que hacen de manera directa o indirecta dentro o fuera de la institución.

Dentro de la perspectiva conceptual, la gestión educativa incorpora, dentro de sus diversas categorías de estudio y análisis a los diversos actores que intervienen en las acciones y actividades educativas institucionales o que están relacionadas con ellas. En este caso estaríamos hablando de personal administrativo, del personal directivo, los/as estudiantes, los/as docentes, los padres y las madres, las comunidades en su sentido amplio y, por supuesto, el Estado Docente a partir de sus delegados debidamente preparados y formados para participar en las diversas actividades de la gestión educativa.

Finalmente , es necesario enfatizar que la gestión educativa está relacionada con una serie de subalterno que forman parte de la organización escolar que lo vinculan principalmente en la administración escolar pedagógica del centro educativo, tal es el caso del director y su tipo de liderazgo que ejerce, el equipo docente que esté en sintonía con el estilo del director para administrar el centro educativo, el grupo de que formen parte del

centro educativo y la heterogeneidad de los padres y madres de familia que están apoyando esa gestión educativa. (Carrillo, 2008)

En lo expuesto con anterioridad, se presentan una serie de terminologías que están relacionadas con la gestión educativa y que le dan énfasis de importancia para entender mejor la argumentación teórica de esta temática:

- Término: palabra usada en la presente tesis, al que se refiere la definición.
- Definición: se explica el significado del término respectivo.
- Objetivo: se plantea lo que se quiere lograr, la meta que se pretende alcanzar.
- Cómo lograrlo?: se menciona los medios, estrategias o acciones que se proponen para lograr el objetivo.
- Actor(es): personas involucradas o responsables de llevar a cabo la gestión para lograr objetivos.
- Condición(es): características que se requieren para lograr el objetivo.
- Observaciones: información adicional relacionadas a la gestión.

Las terminologías planteadas denotan precisión sobre los responsables de llevar a cabo las actividades de gestión (actores), en la cual se establecen objetivas y cómo se podrían lograr.

### **2.13 Tipos de gestión educativa**

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

En todo proceso de gestión educativa el director juega un papel muy importante ya que sus funciones implican la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. El rol del director con una escuela en necesidades de cambio, en transformación educativa pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis y cuestionamiento de sus propuestas que orientan

y reorientan la marcha institucional con el objeto de acomodarse a las demandas sociales de su entorno geográfico. Antúnez, Serafín (mayo 2004)

Existen en el ámbito educativo muchos tipos de funciones que los directores deben ejercer para convertir a las instituciones capaces de resolver problemas en forma autónoma, y para ello se han focalizado 4 funciones que se interrelación en forma homogénea en el avance de la misma. Estas funciones están planteadas en la tabla No.9

Tabla No. 9

Tipos de gestión educativa

Gestión Directiva	Gestión pedagógica y académica
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orienta, promueve el mejoramiento institucional.</li> <li>-Diseñar, organizar, desarrollar, evaluar, cultura propia institucional.</li> <li>-Cumplir objetivo bajo visión y misión del centro.</li> <li>-Liderar, supervisar y administrar otras áreas del centro educativo.</li> <li>-Organigrama, jerarquía, distribución de tareas.</li> <li>-División del trabajo, delegar, canales de comunicación formal, uso de tiempo y espacio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preparación de docentes y de estudiantes.</li> <li>-Diseño de la oferta curricular.</li> <li>-Adecuación, implementación, mejorar oferta curricular.</li> <li>-Elaboración del Plan Estratégico de la institución.</li> <li>-Apoyar la gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>
Gestión de la comunidad	Gestión administrativa financiera
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contexto de la institución.</li> <li>-Proyectos transversales y de emprendimiento.</li> <li>-Manual de convivencia.</li> <li>-Resultados de las evaluaciones internas y externas del centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-soporte administrativo a procesos regulares del centro escolar.</li> <li>-Gestión de recursos humanos, materiales e infraestructura.</li> <li>-Sistemas normativos y reglamentos.</li> <li>-Rendición de cuenta permanentemente.</li> </ul>

Fuente: Tabla elaborada por equipo investigador

**a) Gestión directiva:** tiene como finalidad promover el mejoramiento de la institución en todos sus ámbitos escolares y se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco político educativo vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hace el cumplimiento de su misión y visión. Marconi, Jorge, (1994). En el ámbito escolar, igual que ocurre en cualquier otro tipo de organización, es necesario realizar un conjunto de tareas y actividades imprescindibles para su funcionamiento y llevar a cabo las tareas administrativas. Antúnez, Serafí, (2004)

### **b) La gestión pedagógica y académica:**

Este tipo de gestión es el eje primordial en la formación de los estudiantes, por lo que se enfoca su accionar lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para el desempeño social, profesional e individual.

La dimensión pedagógico-didáctica, o pedagógico-académico, está referida específicamente a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

### **c) La gestión de la comunidad:**

La Gestión de la Comunidad está referida al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro, y apunta a relaciones como: entre la sociedad y la institución misma (entre la comunidad local y su escuela o colegio); con los padres del discente; y otros sectores comunitarios. Tal gestión incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

La participación y cooperación de la comunidad educativa (familias, miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias), constituyen un factor importante para lograr la calidad en la enseñanza. Marconi, Jorge, (1994)

### **d) Gestión administrativa financiera**

Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento de la institución, porque se desarrolla el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos a través de

procedimiento susceptible de mejoramiento continuo. Esta gestión abarca: la planificación de las estrategias, los recursos humanos, financieros y físicos de la institución educativa, el control de las acciones propiciadas, el manejo de la información, la normativa en los aspectos académicos, proceso y procedimiento didácticos, la presentación de los servicios complementarios, la gestión de recursos didácticos y el sistema normativo y disciplinario del centro educativo. Marconi, Jorge, (1994)

#### **2.14 Administración y gestión escolar**

A través de la historia la administración inicia desde que el hombre comienza a desarrollarse en el trabajo, recordando que el ser humano es social por naturaleza, por ello se organiza en sociedades estableciendo relaciones con diversos grupos de personas con base a las necesidades y afinidades que le ayuden a alcanzar sus intereses de forma personal; pero también, el logro de aquellas metas u objetivos que le permitan obtener un bien común.

Con el paso del tiempo, la administración en la Edad Media se basó en un sistema feudal, en donde los reyes tenían un poder limitado; ya que ellos eran solo la imagen de un grupo de personas que mantenían la soberanía y el control de la esclavitud. Los feudales eran encargados de administrar la justicia, recaudar impuestos y tenía la imagen de protector, aunque realmente dominaban a los que se encontraban bajo su nivel.

Durante la Revolución Industrial en Inglaterra (1760-1840), en donde se establece una forma de trabajo, la cual cambia completamente la estructura social y comercial dando un orden económico, político y social basado en el capitalismo. En este período el capital de los socios provenía de la industria y de los negocios que se pudieran desarrollar, se abandonaron las organizaciones formadas por diferentes personas según los oficios que compartían en común, para transformarse en un régimen de producción en maquinarias y como consecuencias queda el poder en manos de pocos, se da la creación de monopolios y las fusiones de empresas.

Con base a todo lo expuesto anteriormente, se puede comprender que la administración ha sido elemental a través de los tiempos, sin importar las diferencias de la época, todos los momentos de la historia nos dicen que una administración lleva al alcance

de los ideales dentro de la misma sociedad, los cuales pueden ser de un grupo pequeño o de toda una comunidad.

Posteriormente nacen algunos principios de la administración que nos presenta Fayol (1987) en su libro "Administración Industrial y General", y que se mantiene en la actualidad, dentro de ellos podemos mencionar: la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad y la unión del personal. Todos estos elementos son necesarios para que todo buen administrador se desempeñe de la mejor manera. En el caso del liderazgo del director se le agregaría el hecho de ser una persona que prevé, organiza, dirige, coordina y controla el programa de acción junto con todos los miembros que se encuentran involucrados.

Otro rasgo que se vuelve importante dentro de la administración, pero sobre todo del liderazgo es lo que conocemos como organización, vista desde el punto administrativo, se comprende como el proceso de crear, ordenar, implementar y realizar la operacionalización en áreas educativas, financieras, productivas, entre otras. Con base a la afirmación de Pérez López (1996):

Es claro que cualquier empresa de producción o de servicio es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas se constituyen una especie o tipo de concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza. Para que exista organización no basta solo con los subordinados, ni siquiera es suficiente que todas aquellas personas se organicen, coordinen su actividad ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que aunque sea por razones diferentes estimen todos lo que les interese alcanzar (p.3)

Tomando como base la definición anterior se considera que la organización la conforman las personas que se relacionan entre sí con base a estructuras para conseguir objetivos, a través de un sistema racional que parte de la naturaleza de los recursos humanos, como los procesos que orientan su actividades. Al mismo tiempo la organización permite que las personas según sus necesidades y expectativas establezcan formas de relación específica en función a los intereses institucionales.

Dentro de todo este entorno es necesario hablar de la gestión escolar, comprendido este término como “el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización, en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo” (García, 2018). Tomando en cuenta lo anterior, el director es el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa, para lograr que dicha gestión sea efectiva

En relación con lo antes detallado, se puede afirmar que una gestión escolar es adecuada cuando se cumplen con los objetivos, las mejoras al ambiente y los procesos de aprendizaje. Para ello se deben tomar en cuenta ciertos criterios, dentro de los cuales se mencionan (Castro, 2015):

- Capacidad de establecer metas y objetivos alcanzables.
- Plantearse acciones que miren hacia el futuro, con expectativas altas en su equipo docente y alumnos.
- No le teme a la innovación.
- Capacidad de escucha y considera todas las ideas y opiniones que otras personas aportan.
- Hace crecer a su equipo, delega y crea oportunidades para todos.
- Asume los errores y los desaciertos, y los convierte en oportunidades para mejorar.

Así mismo el director debe contar con competencias técnicas y humanas que lleven de la mano valores como el servicio, la solidaridad, el respeto, la responsabilidad, por mencionar algunos, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. Por tanto, se vuelve un líder con propósito y compromiso en su centro escolar, donde debe existir un ambiente de confianza con cada una de las personas que le apoyen en sus decisiones.

El liderazgo posee influencia en el clima institucional, comprendiendo este término dentro de las relaciones interpersonales en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias

cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes esto se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas (MINED, 2008).

Según lo expuesto anteriormente, un clima institucional, debe de cumplir con ciertos indicadores, que permiten el desarrollo de un ambiente que favorezca las relaciones interpersonales de todos los involucrados. Con base a ello, Delgado (2004) establece las siguientes especificaciones:

- a. Promover un clima de trabajo colaborativo entre los profesores.
- b. Establecer una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad.
- c. Respetar las aportaciones de cada miembro al desarrollo de la escuela.
- d. Crear un ambiente de trabajo riguroso y ordenado.
- e. Expresar expectativas y refuerzos positivos sobre las actividades de los colegas, alumnos o padres de familia.
- f. Crear una cultura impregnada de innovaciones y desarrollo profesional de los profesores.
- g. Buscar soluciones positivas y lógicas a los conflictos.
- h. Adquiere capacidad de tolerancia de lo ambiguo.

Por lo tanto se puede enfatizar que todo líder lleva de la mano la administración y la gestión escolar, debido a que es imprescindible que todos los elementos antes mencionados se manejen en un solo contexto, lo cual facilitará el servicio del aprendizaje que se apoye en los centros escolares, la organización se volverá más efectiva y la dirección escolar podrá motivar el cumplimiento de normativas que favorezcan el clima institucional de una manera funcional y efectiva para todos los involucrados dentro del proceso.

Según Nérci (1986) la importancia del director tiene que ser una acción educativa dentro de la institución, ya que no solo debe ser el cerebro sino el corazón de la escuela; para poder alcanzar un sentido de conducción y dependerá de la gestión, la eficiencia y eficacia

que ejerza en el proceso educativo con la colaboración de alumnos, padre de familia, docentes y líderes de la comunidad.

El director David Valdez, Director del Centro Escolar Teodoro Moreno comentó que “Un director para estar actualizado con todos los procesos pedagógicos necesita participar en los diferentes tipos de formaciones que imparte el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) (Valdez, D., entrevista personal, mayo 05 de 2019). Con el fin de actualizar sus conocimientos para lograr orientar a su personal docente y poder resolver todos aquellos problemas que se presente en la institución.

Es importante valorar que dentro de la función del director se encuentra el hecho de mantener la disciplina dentro de la institución, debido a que esta garantiza el orden y el logro de los objetivos dentro la cual estará fundamentada en elementos como la persuasión, la motivación, la ocupación y la responsabilidad lo cual ayudará al manejo correcto de las situaciones institucionales.

El director debe tener el acercamiento con su personal docente, como parte de un carisma y el espíritu de compañerismo que debe haber en todas las instituciones para una mejor convivencia que garantice el ejemplo para cada educando, cabe mencionar que el director es el responsable de lo que se haga o deje de hacer hacia el mejoramiento del clima institucional.

Definitivamente es necesario que cada director sea un líder dentro del centro escolar. Alguien que inspire confianza, respeto, con capacidad de gestionar, organizar, dirigir, motivar, escuchar y transmitir mensajes, resolver desacuerdos y que trabaje de la mano con su equipo docente; todas estas características con las que debe contar un director, se vienen practicando desde los inicios del liderazgo y el MINEDUCYT las considera importantes para alcanzar con éxito las metas y objetivos propuestos en cada institución.

## Capítulo III: Marco Metodológico

### 3.1 Método de la investigación

El investigar es hacer conocimiento sobre fenómenos, hechos y procesos de la realidad. Y se investiga para conocer, explicar y poder transformar la realidad en que se está inmerso. La presente investigación se apoya de métodos, técnicas y teorías, elementos que actúan como un todo indisoluble. Para Sampieri, (2014) la investigación es un conjunto de actividades dedicada a la obtención de nuevos conocimientos.

La presente investigación que se desarrolló es de tipo cualitativa, porque se pretendió guiar la investigación por medio de la descripción de la problemática analizada con anterioridad, en la que se enfocó principalmente en identificar el tipo de liderazgo que desempeña cada director dentro de cada institución que dirigen y como es percibido este liderazgo por los miembros de la comunidad educativa involucrados en la investigación.

Ahora, para dar respuesta a las preguntas planteadas en la investigación, se interpretó la información obtenida de ambos instrumentos de recolección de información en forma separada y a través del cruce de respuestas se logra dar respuesta a estas interrogantes. El tipo de análisis y procedimientos de cada ítem puede referirse a un orden cuantitativo, al tratar de enumerar o cuantificar características observables detectadas de la encuesta. Por otro lado la entrevista especifica claramente las características de ambos directores, ya que las opiniones interpretadas de cada ítem son preguntas con respuestas abiertas, que dan más información de lo que se está buscando en esta investigación.

La investigación se realizó en dos centros escolares del municipio de Santa Ana, para los cuales se diseñaron instrumentos de recolección de información, tabulación, gráficas, análisis, evaluación y variables que permitieron obtener datos relevantes de manera puntual y objetiva. Se implementaron entrevistas y encuestas, así mismo, los resultados obtenidos permitieron percibir el tipo de liderazgo que ejerce cada director en su centro escolar, según la gestión que desarrollan y que lo definirán como líder dentro del proceso investigativo.

### 3.2 Tipo de estudio.

El tipo de estudio que se consideró que ayudó a conocer detalles importantes del tipo de liderazgo y con ello determinar el estilo de gestión que tienen los directores en sus centros escolares en estudio es el descriptivo ya que por medio ella nos permitió puntualizar las características del objeto de estudio en un contexto determinado, además detallar determinadas propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis y para luego establecer conclusiones reales de lo que se estudia (Dankhe, 1986). Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describen la situación tal y como es.

Por esta razón, dicho estudio permitirá conocer y describir el tipo de liderazgo y determinar así su gestión que son propias de cada director según los datos obtenidos en los cuestionarios y entrevistas, los cuales mostrarán el tipo de liderazgo que maneja cada líder en su Centro Escolar.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

La población es una colección de unidades de estudio acerca del cual se desea hacer alguna inferencia, en ese sentido se habla de población objetiva (Zacarías, 2003). La población con la que se trabajó estuvo basada en directores, subdirectores, docentes y alumnos del tercer ciclo de ambos centros educativos planteados en la siguiente tabla con sus especificativas cuantitativas:

Tabla No. 10  
Distribución de la población

N°	Centro Escolar	Director	Subdirector	Docentes	Estudiantes del 3er Ciclo	Total	%
1	COED Dr. Manuel Parada Salgado	1	1	7	56	65	22.0%
2	COED Martín Romero Monterrosa	1	2	15	210	228	78.0%
	Rodríguez Total	2	3	25	315	293	100%

Fuente: Tabla elaborado por el equipo investigador

### 3.3.2 Muestra

En una investigación la muestra es un grupo de unidades de estudio que forman una parte representativa de la población, lo que significa que la muestra es extraída de la población, por consiguiente la muestra es un medio para conocer las características de una población. Ahora debido a que la investigación es de tipo descriptivo, no se utilizará una muestra estadística, en la cual esto nos permitió identificar distintas opiniones de la comunidad seleccionada de cómo los directores ejercen su liderazgo en el contexto de sus centros escolares y con ello localizar diferencias, coincidencias, particularidades de los objetos de estudio.

La muestra con que se trabajó para obtener la información fue seleccionada aleatoriamente y con características específicas con el fin de obtener diversas opiniones y así establecer respuestas a las preguntas planteadas en la investigación. En dicha muestra existe variabilidad de sexo, ya que en los directores entrevistados son dos hombres, en los subdirectores encontramos dos hombres y una mujer. En los docentes y alumnos es una población mixta en la cual, se encuentra plasmada en la siguiente tabla:

Tabla No. 11

Muestra de la investigación

Nº	Centros Escolares	Director	Subdirectores	Docentes	Estudiantes	Total	%
1	COED “ Dr. Manuel Parada Salgado”	1	1	7	3	12	19.0%
2	COED “Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez”	1	2	15	32	50	81.0%
	Total	2	3	22	35	62	100%

Fuente: tabla elaborado por el equipo investigador

La muestra que se seleccionó en este proceso de investigación, es de tipo aleatorio estratificado, donde la población se dividió previamente en estratos o grupos conformados por directivos, docentes y estudiantes y luego de cada estrato se escogieron, al azar, los

individuos de la muestra (Zacarías, 2013), y con los datos obtenidos se tomaron en cuenta razones de tipo práctico y técnico, como vía para conocer las características comunes de la población que nos permitió obtener información más objetiva y coherente y con ello darle respuesta al tipo de liderazgo que tiene el director en su gestión escolar de los centro escolar que dirigen. Entre ellos tenemos:

- a) Las dos instituciones investigadas son de carácter públicas.
- b) Pertenecen a la misma zona geográfica y departamento.
- c) Son complejos educativos que poseen todos los niveles educativos, específicamente tercer ciclo.
- d) Los alumnos encuestados pertenecían al tercer ciclo del turno matutino.
- e) Los docentes encuestados conocen al director por muchos años que tienen opiniones diversas para nuestra investigación.
- f) Poseen director como parte importante en la investigación.

Ahora es muy importante mencionar que la muestra obtenida en la presente tesis de trabajo tuvo modificaciones significativas a raíz la emergencia nacional del Covid-19 es por ello que se consideró utilizar menos población en la investigación, planteados en el cuadro No. 11

### **3.4 Método y procedimiento para la recopilación de datos.**

Los instrumentos de recopilación de información que se utilizaron en esta investigación son los siguientes:

#### **a. La entrevista.**

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el o los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Zacarías, 2003). El tipo de entrevista implementada para la recolección de información al sector directivo de ambos centros educativos fue de tipo estructural, ya que las preguntas están estandarizadas y de acuerdo con un orden al que los entrevistados responden.

Ahora, la entrevista implementada a los directivos de los centros educativos en estudio, debido al distanciamiento social suscitado por la pandemia del COVID-19, en el presente año, se desarrolló en dos vías: 1º En el centro escolar Prof. Monterrosa se desarrolló por telefonía móvil y 2º En el centro escolar Dr. Parada Salgado en forma presencial.

#### **b. La encuesta**

Es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprender los hechos. (Zacarías, 2003). El instrumento que se utilizó en la encuesta fue el cuestionario que son un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación. (Zacarías, 2003).

El tipo de preguntas que se utilizó en la encuesta es de tipo categorizado ya que ofreció una riqueza técnica amplia y objetiva, donde al encuestado en este caso aplicado al sector docente y estudiantes se les presentaron varias opciones, siendo difícil, que se nieguen a responder, importantes para cualificar y darle respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación.

Ahora, para el trazo de este instrumento con el distanciamiento social, la cuarentena implementada por el Gobierno de El Salvador en el contexto de la pandemia suscitado en el presente año, se buscó como estrategia pasar este instrumento en formularios de Google Drive, que sirvió para pasar la encuestas a los involucrados y recopilar información en línea, para que posteriormente se almacene y se procesen los datos y respuestas obtenidos.

### 3.5 Operacionalización de variables

Tema	Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Preguntas de los instrumentos de investigación. (se han ordenado en base a como aparece en cada instrumento)	Cuestionario	Entrevista	Directivos	Subdirectores	Docentes	Estudiantes	
“El liderazgo del director en la gestión escolar del Complejo Educativo, “Profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez” y del Complejo Educativo “Dr. Manuel Parada Salgado”, del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana”	1.-Establecer el tipo de liderazgo que realiza cada director en función a la gestión que predominan en los centros escolares	1.- ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directores en función a la gestión escolar de los centros educativos?	Liderazgo	Autoritario	12 ¿El director muestra una actitud de prepotencia a la hora de dar una orden a sus subalternos?	X				X	X	
				Liberal o Laissez Faire	14.- El director carece de autoridad en el centro escolar?	X				X		
					28.-¿El director carece de autoridad para hacer cumplir normas a los estudiantes en el centro escolar?	X					X	
				Democrático	1. ¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de conflictos y necesidades?		X	X	X			
					11.- ¿Toma en cuenta a los docentes para planificar el cronograma de actividades escolares anuales?		X	X	X			
					15 - ¿Demuestra respeto el director hacia las opiniones de los docentes?	X					X	
					16 y 29.- ¿Se evidencia comunicación fluida entre el director, docentes y estudiantes del centro educativo?	X				X	X	
				Coach	5.- ¿Permite la iniciativa de su equipo docente y motiva a los demás para trabajar bajo un mismo objetivo?		X	X	X			

					6.-¿Incentiva a los docentes a participar en formaciones para su mejora profesional?		X	X	X			
					10.- ¿Promueve la participación de los docentes en la formación profesional?		X	X	X			
					31.- ¿El director reconoce y estimula el trabajo realizado y los logros obtenidos por los estudiantes?	X					X	
				Conciliador	4.-¿Se considera una persona flexible ante situaciones de cambio?		X	X	X			
					8.- ¿Hace reflexiones en cada reunión para mejorar la labor docente y ambiental en el centro escolar?		X	X	X			
					30 - . ¿El director establece mecanismos de solución en forma objetiva de acuerdo a la problemática del sector estudiantil?	X						X
					4.- ¿Se considera una persona flexible ante situaciones de cambio?		X	X	X			
				Coercitivo	7¿Presiona a los docentes a realizar actividades que no están acorde a sus funciones como docentes?		X	X	X			
	2.- Relacionar el liderazgo del director con el tipo de gestión ejercida en los centros	2.- ¿Qué tipo de gestión desarrollan los directores de acuerdo al tipo de liderazgo	Gestión	Directiva	2. - ¿Delega funciones y responsabilidades de carácter educativo a su equipo de maestros?		X	X	X			
					17 - . ¿El director dirige su gestión según las indicaciones dadas por el MINEDUC?	X					X	

	escolares.	establecidas en los centros escolares?			18.- ¿El director gestiona el trabajo en equipo con el personal docente?	X				X		
					20.- ¿El director demuestra empatía en su labor como líder?	X				X		
					21.- ¿El director permite que los docentes aporten ideas para fortalecer el Proyecto Educativo Anual del centro escolar?	X				X		
					25.- ¿El director organiza la planta docente de acuerdo a su caracterización profesional?	X				X		
					27.- ¿El director gestiona necesidades para el centro escolar con organismos internacionales, ONGs y otros?	X				X		
					32.- Se notifica a los estudiantes cuando los docentes son convocados a participar a capacitaciones con el objetivo de mejorar la calidad educativa?	X					X	
					35.- El director y docentes toman en cuenta la organización interna de grado para formar el consejo de alumnos y comités institucionales?	X					X	
					Pedagógica Académica	9.- ¿Motiva a los docentes a una actitud de cambio para mejorar la calidad educativa?		X	X	X		
						22.- ¿El director orienta a los docentes en forma efectiva las estrategias didácticas que se utilizarán en el Plan Educativo Anual?	X				X	

					36.- ¿Dan a conocer a los padres y madres de familia los avances de los estudiantes?	X						X
					39.- El director promueve actividades lúdicas, culturales, académicas, deportivas, cívicas en el centro escolar?	X						X
				Comunitaria	3.- ¿Existe comunicación fluida y asertiva entre en director y los demás miembros de la comunidad educativa?		X	X	X			
					19 - . ¿El director demuestra ante la comunidad educativa valores éticos y profesionales?	X					X	
					26 - ¿El director tiene buenas relaciones comunicativas con la comunidad educativa?	X					X	
					34 - . ¿El director pide apoyo a los estudiantes para realizar actividades escolares en beneficio de la institución?	X						X
					37.- El director desarrolla proyectos educativos y de emprendimiento con el estudiantado en beneficio a la comunidad educativa?	X						X
					38.-¿El director propicia un ambiente favorable, para que los docentes, alumnos, padres y madres de familia convivan en forma armónica?	X						X
				Administrativa Financiera	23.- ¿El director distribuye adecuadamente los recursos didácticos a los docentes?	X					X	

					24.- ¿El director tiene un plan para realizar gastos de acuerdo a las necesidades de la institución?	X					X	
					33.- ¿El director presenta al sector estudiantil en forma periódica y clara la rendición de cuenta institucional?	X						X

## Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

### 4.1 Organización y clasificación de los datos

En este capítulo se presenta el procedimiento de la información que se obtuvo mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos al sector docente y estudiantado y la entrevista aplicada al sector directivo de ambos centros educativos que están involucrados en la investigación. Se han presentado los indicadores por cada una de las variables estudiadas, iniciando por el tipo de liderazgo que ejerce cada director y luego estableciendo la relación con la gestión que ejercen con éxito o no en el contexto escolar.

En este orden de ideas, cada ítem está presentado con una tabla de datos, un gráfico conteniendo el indicador investigado, representando todos los sectores y la distribución de frecuencias obtenidas, el cual permitió elaborar el análisis de resultados y su posible interpretación.

Finalmente, para establecer el tipo de liderazgo y su relación con la gestión que ejercen los directores de ambos centros educativos se elaboró una triangulación de resultados de tipo cualitativo, donde a través de los tres sectores involucrados se lograron identificar las respuestas planteadas en este proceso investigativo.

#### 4.1.1 Análisis e interpretación de la variable del sector docente

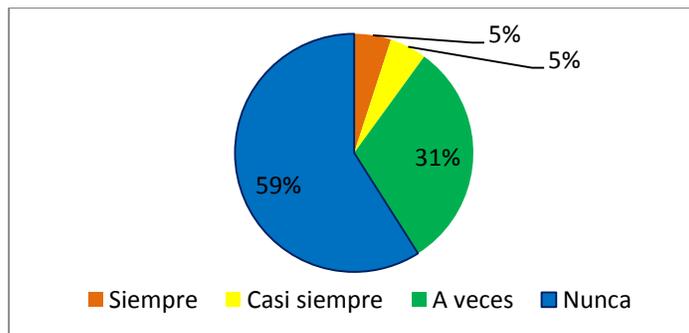
**Pregunta 12.** ¿El director muestra una actitud de prepotencia a la hora de dar una orden a sus subalternos?

Tabla 12

*Actitud de prepotencia del director*

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	1	-	1	5%
Casi Siempre	1	-	1	5%
A Veces	5	2	7	31%
Nunca	8	5	13	59%
Total	15	7	22	100%

Figura 1. Actitud del director



### Análisis

De acuerdo a la consulta dada a los docentes sobre si el director muestra una actitud de prepotencia a la hora de dar una orden a sus subalternos opinaron que el 59% de los encuestados dijeron que nunca es así, el 31% que a veces actúa con esa actitud negativa. Por otra parte, un 5% opinaron que siempre y casi siempre realizan esas prácticas coercitivas a los que están bajo su autoridad.

### Interpretación

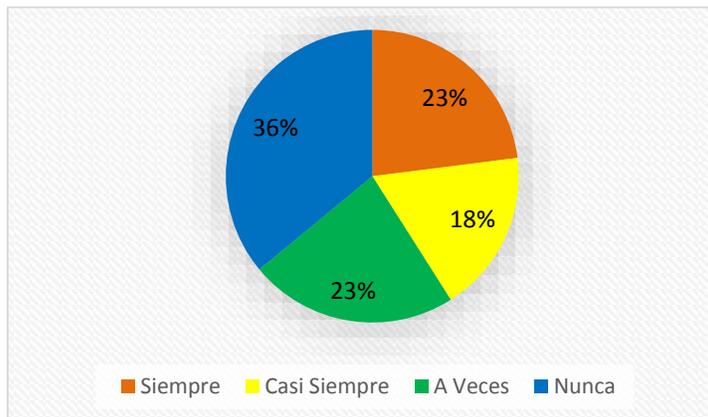
Se valora que más de la mitad de la población en estudio, considera que los directores de ambos centros educativos no poseen altos grados de prepotencia cuando dan una orden, sin embargo, hay un sector de la misma que hay que ponerle atención ya que existen indicios que en un momento determinado han tratado con pesimismo y hasta con humillación al personal docente que quizá no responden a los mandatos del director por problemas personales.

### Pregunta13. ¿El director delega responsabilidades a sus subalternos?

Tabla 13  
Delegar responsabilidades

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	1	4	5	23%
Casi Siempre	1	3	4	18%
A Veces	5	-	5	23%
Nunca	8	-	8	36%
Total	15	7	22	100%

Figura 2. Delegar responsabilidades



### Análisis

Según resultados obtenidos y con la visualización de la gráfica, en cuanto a delegar responsabilidades a sus subalternos en esencia a los docentes se aprecia una distribución no tan favorable a dicha función que deben ejercer los directores en sus centros escolares. Se observa que el 36% opinan que nunca son tomados en cuenta, el siempre y el a veces el 23% y un 18% que casi siempre los toman en cuenta.

### Interpretación

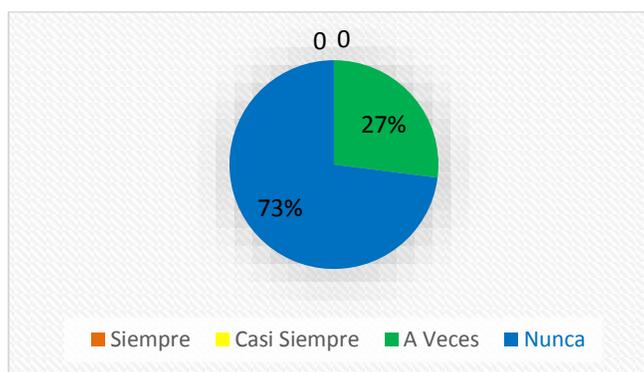
El director del Complejo Educativo Prof. Monterrosa no delega responsabilidades de cualquier índole a sus subalternos, porque asume que todo gira en torno a su función y no quieren perder su protagonismo como líderes en la comunidad educativa, siendo en cierta medida ego centristas en las actividades educativas. Un hallazgo encontrado en este cuestionamiento, es que cuando se delegan lo hacen con un grupo de docentes específicamente de su confianza, generando así un descontento con el resto del personal docente. Por otra parte el director del Complejo Educativo Dr. Parada Salgado realiza esta función en forma más efectiva delegando apropiadamente responsabilidades de tipo escolar.

### Pregunta 14. ¿El director carece de autoridad en el centro escolar?

Tabla 14  
Carencia de autoridad

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	-	-	-	-
Casi Siempre	-	-	-	-
A Veces	1	5	6	27%
Nunca	14	2	16	73%
Total	15	7	22	100%

Figura 3. Carencia de autoridad



### Análisis

El valor del 73% de la población encuestada considera, que los administradores de estos centros escolares nunca han perdido su autoridad para delegar, dirigir y orientar el trabajo de su centro escolar, un 27% que a veces lo han perdido. Por otro lado, los directores con las variables de siempre y casi siempre no tuvieron dificultad para catalogarlos con líderes liberales.

### Interpretación

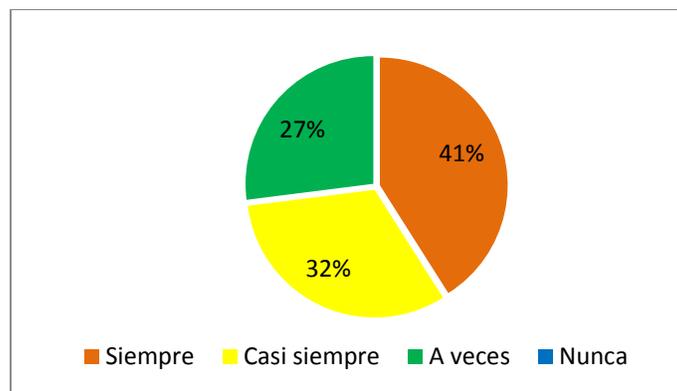
En el ejercicio de la autoridad, en los resultados obtenidos se observa que ambos directores poseen un nivel muy alto de autoridad en sus centros escolares, debido a los roles ejercidos como líderes en la administración escolar, con dominios pedagógicos, teóricos, con características de negociador y otros que fortalecen sus competencias. En términos generales son muy bien vistos en este aspecto como primera instancia de autoridad en la institución.

**Pregunta 15. ¿Demuestra respeto el director hacia las opiniones de los docentes?**

Tabla 15  
Respeto de ideas

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	6	3	9	41%
Casi Siempre	4	3	7	32%
A Veces	5	1	6	27%
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 4. Respeto de ideas



**Análisis**

Dentro del sector docente, el 41% de la población considera que el director respeta las opiniones de los docentes cuando estos aportan ideas de carácter escolar e institucional, un 32% considera que casi siempre lo hace y un 27% que a veces los toma, no dándole importancia a lo que estos expresan alguna sugerencia. En cuanto a la opción de nunca se carece de opinión de parte de los encuestados participantes.

**Interpretación**

Un porcentaje muy alto de siempre y casi siempre consideran que ambos directores de los centros escolares demuestran ante el personal docente que sí respetan y aceptan las opiniones de estos y que son tomados en cuenta como una forma de trabajar en equipo. Las ideas y opiniones de docentes,

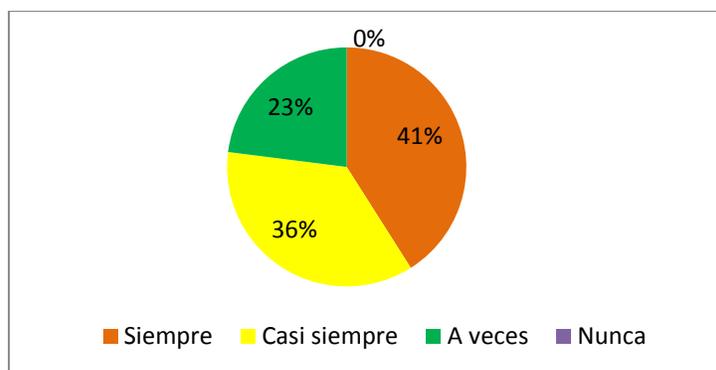
son necesarias para mejorar la calidad educativa, es evidente mencionar que estos administradores tienen en su perfil características democráticas donde se valora las ideas y opiniones, a pesar de que el líder retiene la decisión sobre los acuerdos tomados. Por otro lado, son pocos los docentes que pueden opinar de esa manera ya que lo consideran autocrático en la toma de decisiones.

**Pregunta 16 ¿Se evidencia comunicación fluida entre el director y el equipo docente?**

Tabla 16  
Comunicación fluida

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	5	4	9	41%
Casi Siempre	6	2	8	36%
A Veces	4	1	5	23%
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 5. Comunicación fluida



**Análisis**

Según la opinión encontrada en relación a la comunicación fluida del director con los docentes el 41% opina que siempre es así, el 36% de la población respondieron que casi siempre y el 23 % que a veces sucede, denotando una opinión bastante variada que está sujeta a muchas interpretaciones en este aspecto comunicativo.

## Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se puede apreciar las diferentes opiniones de la población en estudio, de cómo se evidencia la comunicación fluida que existe entre ambos directores hacia el equipo docente, estudiante y padres de familia, lo han percibido de manera positiva en la comunidad educativa según las categorías que muestra la gráfica. Es importante mencionar que para ver estos resultados consideramos que la comunidad educativa a percibida diferente característica positivas que como líder tienen ambos directores.

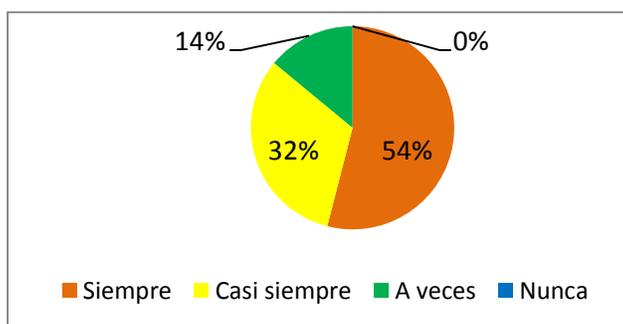
### Pregunta 17. ¿El director dirige su gestión según las indicaciones dadas por el MINEDUCYT?

Tabla 17

Lineamientos proporcionados por MINEDUCYT

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	7	5	12	54%
Casi Siempre	6	1	7	32%
A Veces	2	1	3	14%
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 6. Lineamientos proporcionados por MINEDUCYT



## Análisis

En los resultados obtenidos, el 54% de la población en estudio respondió Siempre, el 32% Casi Siempre, y el 14% respondió que a veces dirige su gestión de acuerdo a los lineamientos del ministerio de educación. La opción nunca no fue tomada por los encuestados.

## Interpretación

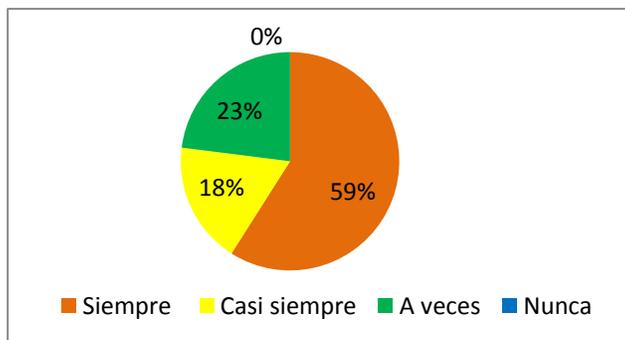
La mayoría de los docentes y subdirectores aprueban la gestión de los directores de ambos complejos educativos en relación al manejo de la institución y la orientación que reciben de parte del director son conforme a los estatutos dados por el Ministerio de Educación, sin embargo, según la muestra hay una minoría que desacreditan que los directores siguen los lineamientos de este organismo ministerial.

### Pregunta 18. ¿El director gestiona el trabajo en equipo con el personal docente?

Tabla 18  
Trabajo en equipo

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	8	5	13	59%
Casi Siempre	3	1	4	18%
A Veces	4	1	5	23%
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 7. Trabajo en equipo



## Análisis

Según los hallazgos en los datos recolectados en la muestra, se puede observar en la gráfica ciertos valores en porcentaje en relación de cómo los directores motivan a gestionar el trabajo en equipo con el personal docente, distribuidos los datos según las categorías; el 59% respondieron siempre,

así mismo el 18% casi siempre y un 23% que a veces lo hace. La opción nunca no tuvo opinión en esta interrogante.

### Interpretación

La mayoría de los docentes según los resultados obtenidos se puede apreciar el trabajo realizado por los directores de ambas instituciones de cómo motivan el trabajo en equipo con el personal, aprobando su gestión en esta área, a la vez incorporarse a las actividades como una característica de un líder, sin embargo se puede interpretar que existe una minoría que no consideran que el director promueve a mejorar el trabajo en equipo si no de manera individual, que son característicos de los líderes democráticos y coach.

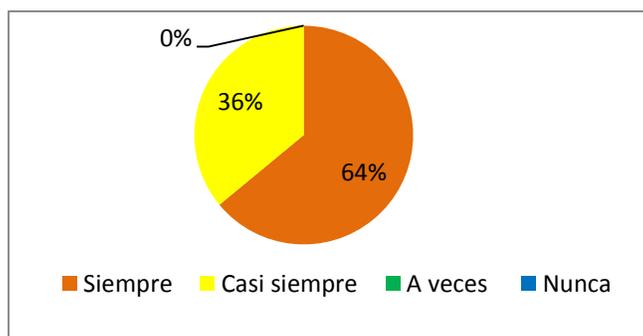
### Pregunta 19. ¿El director demuestra ante la comunidad educativa valores éticos y profesionales?

Tabla 19

Valores éticos y profesionales

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	8	6	14	64%
Casi Siempre	7	1	8	36%
A Veces	-	-	-	-
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 8. Valores éticos y profesionales



## Análisis

Según los hallazgos en los datos recolectados en la muestra, se puede observar en la gráfica ciertos porcentajes en relación de cómo los directores demuestran frente a la comunidad educativa los valores éticos y profesionales para dirigir ambas instituciones, el cual los datos recopilados en la muestra reflejan en las distintas categorías por lo cual el 64% Siempre y el 36% respondieron Casi Siempre, por consiguiente, las opciones “a veces” y “nunca” no fueron tomados en cuenta.

## Interpretación

A observar los valores se puede concluir que el trabajo de ambos directores en los complejos educativos maneja de una manera ética y profesional su función como directores, por lo tanto, el personal docente aprueba su gestión con un alto porcentaje en el manejo transparente, con respeto a las normas establecidas institucionales. Esto implica que los directores deben actuar de manera imparcial y profesional.

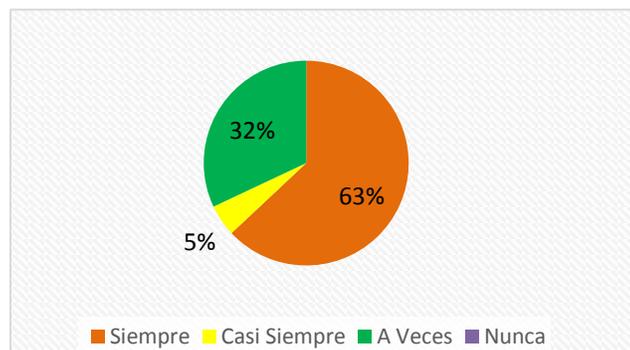
### Pregunta 20. ¿El director demuestra empatía en su labor como líder?

Tabla 20

Empatía laboral

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	8	6	14	63%
Casi Siempre	1	-	1	5%
A Veces	6	1	7	32%
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 9. Empatía laboral



## Análisis

Según los resultados obtenidos en esta interrogante podemos visualizar que los datos quedan de la siguiente manera, un 63% siempre, 5% casi siempre, 32% que a veces los directores demuestran empatía en su labor como líderes, cabe mencionar que nadie ha respondido a la opción de “nunca”, esto demuestra que los directores están realizando su labor de una forma positiva.

## Interpretación

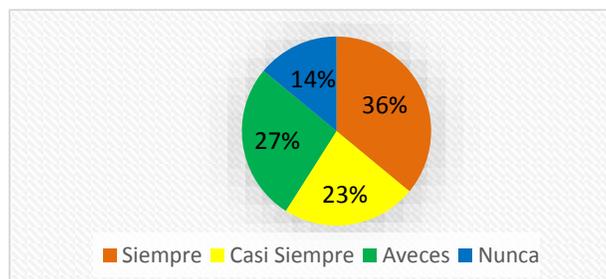
Según los resultados obtenidos del sector docente, podemos mencionar que los directores desarrollan un amplio trabajo con la comunidad educativa, pues los docentes manifiestan que los directivos tienen mucha empatía, eso es importante para la labor de un líder, pues genera entusiasmo a los que dirige, tornando así un ambiente agradable en la institución.

### Pregunta 21. ¿El director permite que los docentes aporten ideas para fortalecer el Plan Escolar Anual del centro escolar?

Tabla 21  
Aportación de ideas al PEA

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	4	4	8	36%
Casi Siempre	2	3	5	23%
A Veces	6	-	6	27%
Nunca	3	-	3	14%
Total	15	7	22	100%

Figura 10. Aportación de ideas al PEA



## Análisis

Según los resultados obtenidos en de la investigación realizada, en esta interrogante nos dice que un 36% contestó que siempre, un 23% opina que casi siempre, un 27% dice que a veces y un 14% dice que nunca los directores de los centros escolares permiten que su personal docente aporte ideas en la elaboración del Plan Escolar Anual, pues estos datos revelan que los directores no toman en cuenta a todo el personal en la elaboración de planes y proyectos institucionales.

## Interpretación

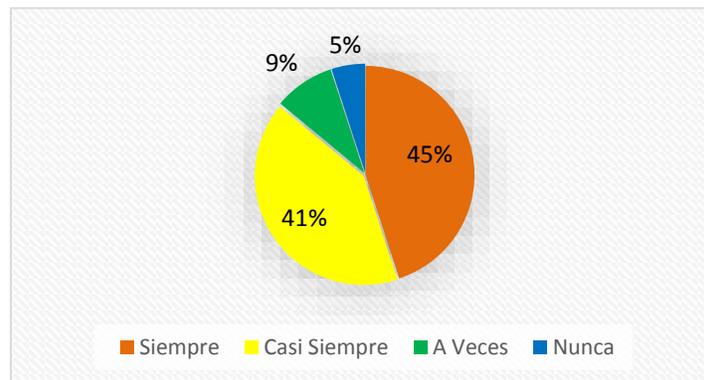
Según los resultados obtenidos, muestran la aprobación del sector docente en cuanto a la participación de los mismos en la elaboración del Plan Escolar Anual, sin embargo, existe un grupo de docentes que desconoce y no son partícipes. En la elaboración de dicho plan, lo cual permite que el director como inclusivo para cierto grupo en tomar en cuenta a todos los sectores para su construcción; sin embargo, como lo dicen los lineamientos ministeriales, tornando como positivo el ambiente y colaborativo, donde el profesorado ve que sus aportes son tomados en cuenta.

### Pregunta 22. ¿El director orienta a los docentes en forma efectiva las estrategias didácticas que se utilizarán en el Plan Escolar Anual?

Tabla 22  
Orientación pedagógica

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	5	5	10	45%
Casi Siempre	7	2	9	41%
A Veces	2	-	2	9%
Nunca	1	-	1	5%
Total	15	7	22	100%

Figura 11. Orientación pedagógica



### Análisis

Según los resultados obtenidos en esta investigación de acuerdo a esta interrogante nos arroja los siguientes resultados, un 45% opina que siempre, un 41% opina que casi siempre, un 9% dice que a veces los directores de los centros escolares en estudio orientan a los docentes de forma efectiva en las estrategias didácticas en la elaboración de Plan Escolar Anual, sin embargo, existe un 5% que opina que nunca son orientados efectivamente por los directores en esta práctica.

### Interpretación

Conociendo los datos obtenidos de los docentes en este cuestionamiento, se muestra que un término medio de un cincuenta por ciento está de acuerdo que el director ejecuta realmente la función de brindar apoyo pedagógico a los maestros en los temas de estrategias didácticas, se puede interpretar que los directores tienen un acercamiento continuo y que facilita la comunicación entre ellos, pero hay un porcentaje que expresa que es mínimo el apoyo que reciben de ellos, lo indica que no todos los docentes encuestados consideran la orientación apropiada y necesaria en el proceso enseñanza aprendizaje.

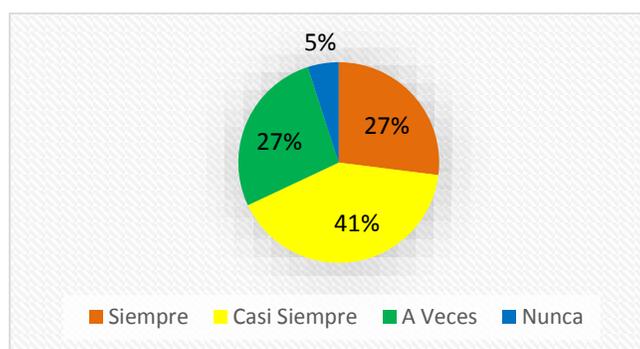
### Pregunta 23. ¿El director distribuye adecuadamente los recursos didácticos a los docentes?

Tabla 23

Distribución de recursos didácticos

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	3	3	6	27%
Casi Siempre	6	3	9	41%
A Veces	5	1	6	27%
Nunca	1	-	1	5%
Total	15	7	22	100%

Figura 12. Distribución de recursos didácticos



### Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sector docente y administrativo, se observa que un 27% opina que siempre, un 41% que casi siempre, un 27% que a veces los directores de los centros escolares distribuyen en una forma adecuada los materiales didácticos a los docentes; sin embargo, existe un 5% que opina que nunca se hace de una entrega adecuada del material didáctico.

### Interpretación

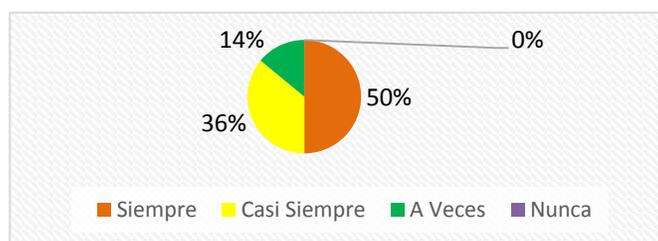
Podemos visualizar que uno de los directores de los centros escolares en específico el Complejo Educativo Monterrosa no distribuye el material didáctico en forma efectiva y que no están acordes al proceso didáctico que desarrollan los docentes en sus aulas. Es de agregar que sus razones tendrán para no hacer en forma adecuada y que no fueron evidenciadas en los instrumentos de recolección de información. Sin embargo, el director del Complejo Educativo Parada Salgado, los opinantes manifiesta todo lo contrario en la cual es bien visto en su gestión administrativa.

**Pregunta24. ¿El director tiene un plan para realizar gastos de acuerdo a las necesidades de la institución?**

Tabla 24  
Gastos escolares

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	5	6	11	50%
Casi Siempre	7	1	8	36%
A Veces	3	-	3	14%
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura13. Gastos escolares



**Análisis**

Según el análisis de los datos visualizados en la gráfica los porcentajes quedan de la siguiente manera: el 50% respondieron siempre, el 36% que casi siempre, el 14% que a veces el director establece procesos para la elaboración de un plan de compras, tomando en cuenta de manera objetiva las necesidades presentadas en la institución. Es de mencionar que en la opción “nunca” no hubo ninguna opinión al respecto.

**Interpretación**

Después de observar los resultados de este cuestionamiento, se percibe que los directivos elaboran fielmente el plan de gastos de la institución, y es fundamental que los docentes opinan de buena manera en este ámbito, pues son ellos los testigos de una buena función del director, y que tengan un comentario positivo y valedero. Es obligación del director apearse a los manuales y leyes de

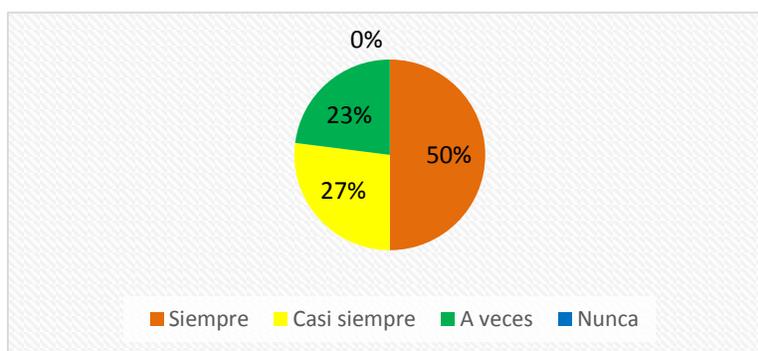
manera ética y poniendo en práctica la transparencia en sus elementos, y especialmente en el área financiera que son parte de su gestión.

**Pregunta 25. ¿El director organiza la planta docente de acuerdo a la caracterización profesional?**

Tabla No. 25  
Organización de la planta docente

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	6	5	11	50%
Casi siempre	5	1	6	27%
A Veces	4	1	5	23%
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 14. Organización de la planta docente



**Análisis**

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento, la gráfica muestra que el 50% opina que el director siempre toma en cuenta la especialización del docente y su caracterización, el otro 27% de la población encuestada dicen que casi siempre, así mismo el 23% que a veces, sin embargo es importante manifestar que la variable nunca tiene un 0%, lo cual indica la aceptación que el director elabore la planta docente tomando en cuenta los elementos que pide los normativos ministeriales.

## Interpretación

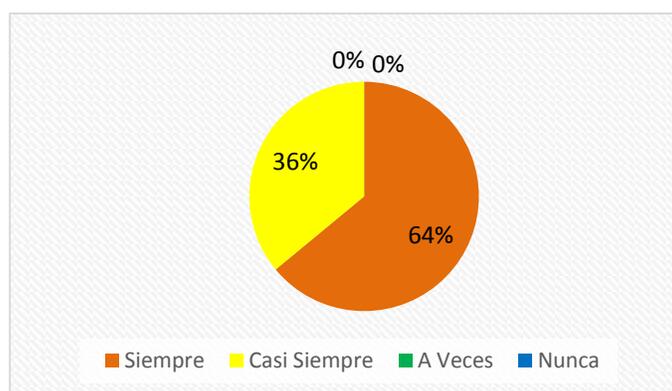
Según el análisis de este cuestionamiento al sector docente, se percibe que ambos directores elaboran de manera eficiente la organización de la planta docente tomando en cuenta la caracterización donde se incluye experiencia y especialización de cada uno. Es importante ver los resultados de la pregunta realizada a los docentes, pues se ve que están satisfechos del procedimiento que realizan los directores de la institución procediendo a darle cumplimiento a las normativas contempladas en la ley de la carrera docente.

### Pregunta 26. ¿El director tiene buenas relaciones comunicativas con la comunidad educativa?

Tabla 26  
Relaciones comunicativas

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	7	7	14	64%
Casi Siempre	8	-	8	36%
A Veces	-	-	-	-
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 15. Relaciones comunicativas



## Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sectores directivos-docentes, la gráfica nos muestra que el 64% opina que el director siempre tiene relaciones comunicativas con la

comunidad educativa, el otro 36% de la población encuestada dicen que casi siempre, sin embargo, es importante manifestar que la variable, a veces y nunca tienen un 0%, lo cual indica que su comunicación es excelente.

### Interpretación

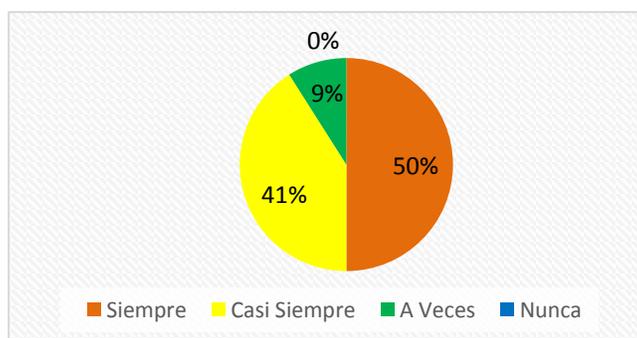
Según el análisis de este cuestionamiento al sector docente, se percibe que ambos directores tienen una comunicación fluida con toda la comunidad educativa, permitiendo procesos verdaderamente favorables, que benefician el quehacer educativo. Los resultados obtenidos indican que en las instituciones donde se ha realizado la investigación los directores aplican verdaderamente un liderazgo de calidad, y que es bien vista por los colegas docentes, Todo esto relacionado a las nuevas teorías y nuevas tendencias directivas actuales.

### Pregunta 27. ¿El director gestiona necesidades para el centro escolar con organismos internacionales ONGs y otros?

Tabla 27  
Gestión de necesidades escolares

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED. Dr. Manuel Parada Salgado		
	Docentes	Docentes		
Siempre	9	2	11	50%
Casi Siempre	5	4	9	41%
A Veces	1	1	2	9%
Nunca	-	-	-	-
Total	15	7	22	100%

Figura 16. Gestión de necesidades escolares



## Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del al sector docente, la gráfica nos muestra que el 50% opina que el director siempre realiza gestiones para solucionar las necesidades de la institución, el otro 41% de la población encuestada dicen que casi siempre, sin embargo, es importante manifestar que la variable a veces muestra un 9%. Es de mencionar que la opción nunca no hubo ninguna opinión al respecto.

## Interpretación

Según el análisis de este cuestionamiento al sector docente, se percibe que ambos directores tienen un alto porcentaje en cuanto a la gestión que realizan con organismos internacionales para solucionar las necesidades de las instituciones. Estas acciones indican que su gestión es efectiva, convirtiéndose en líderes transformacionales que influyen notablemente en el desarrollo de la calidad educativa. Sin embargo, no hay un convencimiento en algunos docentes sobre un trabajo profundo, pues ellos verifican que probablemente las acciones de los directores no son las adecuadas.

### 4.1.2 Análisis e interpretación de la variable del sector estudiantil

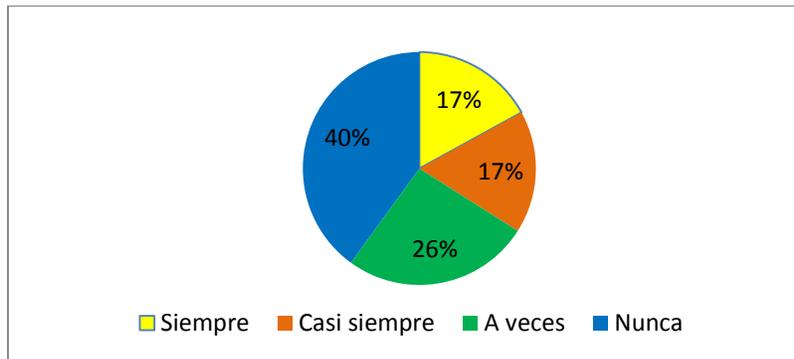
**Pregunta 28. ¿El director carece de autoridad para hacer cumplir normas a los estudiantes en el centro escolar?**

Tabla No. 28

Carencia de autoridad

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	6	-	6	17%
Casi siempre	3	3	6	17%
A veces	9	-	9	26%
Nunca	14	-	14	40%
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 17. Carencia de autoridad



### Análisis

Según los resultados obtenidos del sector estudiantil, la gráfica muestra que un 40% opinan que nunca los directores de ambos centros educativos pierden su autoridad para establecer normas de convivencia, un 26% que a veces la pierden y en las categorías de siempre y casi siempre con un 17% disminuye su autoridad por diversas causales.

### Interpretación

Según la interpretación de este cuestionamiento, se percibe que ambos directores poseen un perfil bastante bajo en cuanto a hacer cumplir las normas institucionales y ministeriales, careciendo de autoridad, que es percibido en el entorno escolar cuando se observa mucha indisciplina de los estudiantes en todas sus formas. A lo anterior se puede agregar que los contextos actuales de pérdida de valores de tipo moral y ético, los modelos negativos de padres y madres, la violencia intrafamiliar, la infidelidad, etc., son algunas causales que pueden generar comportamiento negativos de los estudiantes que afectan en gran medida los ambientes escolares.

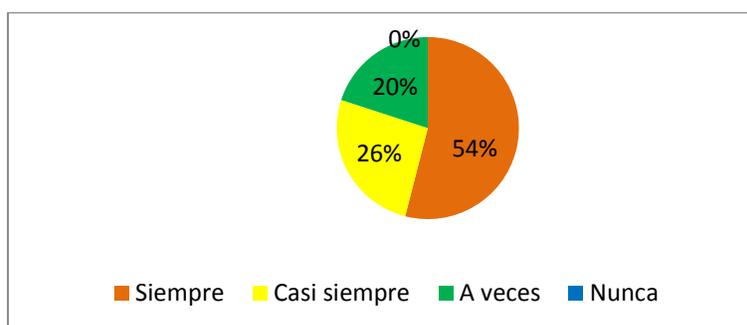
Por otro lado, es de agregar que posiblemente los directores actúan de esa manera por la situación social del entorno donde se encuentra el centro escolar y que también hay muchas leyes e instituciones de gobierno que regulan el abuso autoritario de ellos.

### Pregunta 29. ¿Se evidencia comunicación fluida entre el director y los estudiantes?

Tabla No.29  
Comunicación fluida

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	17	2	19	54%
Casi siempre	8	1	9	26%
A veces	7	-	7	20%
Nunca	-	-	-	-
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 18. Comunicación fluida



### Análisis

Según la gráfica, se observa que el 54% de la comunidad educativa dice que siempre existe comunicación fluida entre los directores de ambos centros educativos y el estudiantado, por consiguiente, el 26% dice que casi siempre la hay, y el otro 20% resuelven que a veces existe. Es de agregar que los estudiantes encuestados no marcaron la opción “nunca” ya que no existe ninguna opinión negativa al respecto.

### Interpretación

Existe comunicación fluida y efectiva entre los directores de ambos centros educativos y con el sector estudiantil de manera general, y existe accesibilidad en comunicar aspectos relacionados al quehacer educativo. Aunque en ocasiones existen confrontaciones con aquellos estudiantes por no estar de acuerdo en la forma de actuar de uno de los directores. En el complejo educativo Prof. Monterrosa se observó que la edad del director influye mucho en la toma de decisiones colegiadas.

Otro elemento importante es que un grupo reducido de estudiantes no tienen acercamiento con dichos gestores por diferentes causales como por ejemplo: pena, respeto a la edad, por el rol que

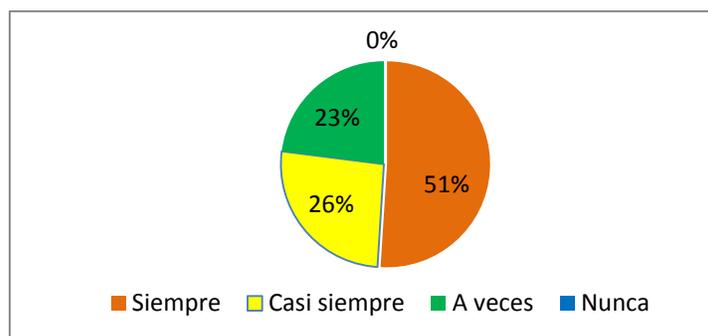
desempeñan, inflexibilidad para resolver problemas u otros aspectos que evitan la comunicación efectiva de los estudiantes de ambos centros educativos. También es de mencionar que la población de estudiantes de un centro educativo es muy numerosa y no todos tienen la confianza de comunicarse fluidamente.

**Pregunta 30. ¿El director establece mecanismos de solución en forma objetiva de acuerdo a la problemática del sector estudiantil?**

Tabla No.30  
Solución de conflictos

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	15	3	18	51%
Casi siempre	9	-	9	26%
A veces	8	-	8	23%
Nunca	-	-	-	-
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 19. Solución de conflictos



**Análisis**

Según el análisis de los datos visualizados en la gráfica, el porcentaje de la respuesta quedó de la siguiente manera: el 51% respondieron siempre, el 26% que casi siempre y el 23% que a veces, el director establece mecanismos de solución en forma objetiva de acuerdo a la problemática presentada del sector estudiantil y es interesante mencionar que ninguno respondió a la última variable dando a entender que se soluciona situaciones problemáticas de manera efectiva. Es interesante mencionar que

un porcentaje del 77% de la población entre siempre y casi siempre contestó que sí existe mecanismo de solución generando una comunicación fluida en el entorno escolar.

### Interpretación

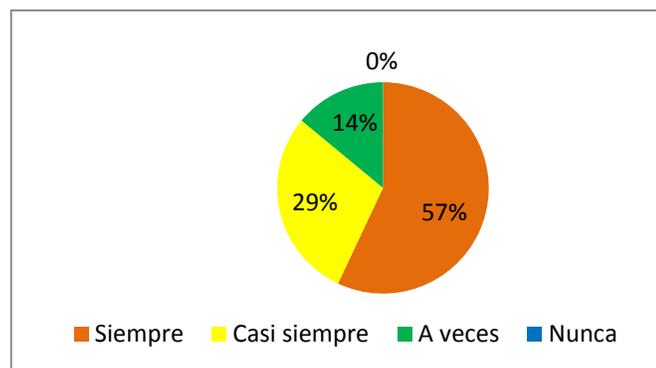
Se valora que los directores de ambos centros educativos tienen una apertura comunicativa tan amplia con todos los miembros del sector estudiantil para solucionar conflictos escolares en forma asertiva. Esto dice que los directores no actúan con mentalidad conciliadora según el perfil que estos líderes escolares poseen, hay criterios variados al respecto. Por lo tanto estos actores directivos deben involucrarse a la solución de problemas sin llegar al regaño ofensivo y degradante hacia los estudiantes.

### Pregunta 31. ¿El director reconoce y estimula el trabajo realizado y los logros obtenidos por los estudiantes?

Tabla No. 31  
Reconocimiento pedagógico

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	17	3	20	57%
Casi siempre	10	-	10	29%
A veces	5	-	5	14%
Nunca	-	-	-	-
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 20. Reconocimiento pedagógico



## Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sector estudiantil, la gráfica nos muestra que el 57% opina que siempre, que un 29% dijo que casi siempre y un 14% dijo que a veces y en la categoría nunca no hubo opinión alguna, los directores reconocen y estimulan el trabajo realizado y los logros obtenidos por los docentes y los estudiantes lo que significa que los directores realizan su labor de una forma positiva incentivando a su personal en la realización de sus labores educativas.

## Interpretación

Según los resultados de la investigación en el sector estudiantil se percibe que ambos directores cumplen en alguna medida la función de estimular el trabajo de docentes y estudiantes, que es una característica importante que todo líder debe hacer, que contribuye a estimular los esfuerzos hechos por estos actores en el Proceso Educativo. Los estudiantes manifiestan con certeza las acciones que realizan ambos directores en el reconocimiento de manera pública o en privado, así también consideran que los directores realizan de una forma u otra la motivación a los estudiantes valorando el esfuerzo cuando participan en algún evento representando orgullosamente a la institución.

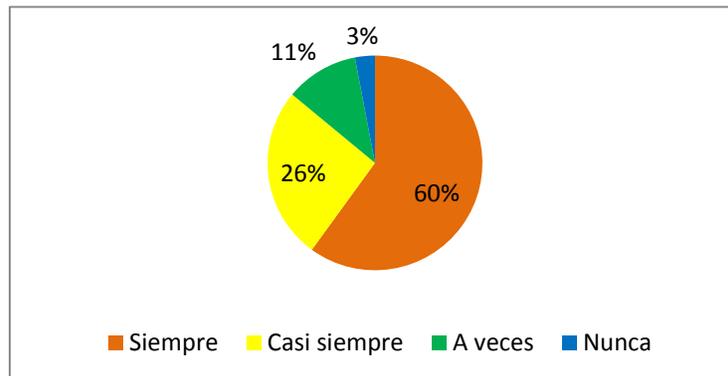
**Pregunta 32 ¿Se notifica a los estudiantes cuando los docentes son convocados a participar en capacitaciones con el objetivo de mejorar la calidad educativa?**

Tabla No 32

Convocatoria a capacitaciones docentes

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	18	3	21	60%
Casi siempre	9	-	9	26%
A veces	4	-	4	11%
Nunca	1	-	1	3%
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 21  
Convocatoria a capacitaciones docentes



### Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sector estudiantil, la gráfica nos muestra que un 60% dice que siempre, un 26% opina que casi siempre, un 11% dice que a veces les notifican a los estudiantes que los docentes asistirán a capacitaciones; sin embargo existe un 3% que opinan que nunca son notificados respecto a actividades que realizan los docentes, por lo que esta situación genera una falta de comunicación entre director y estudiantes.

### Interpretación

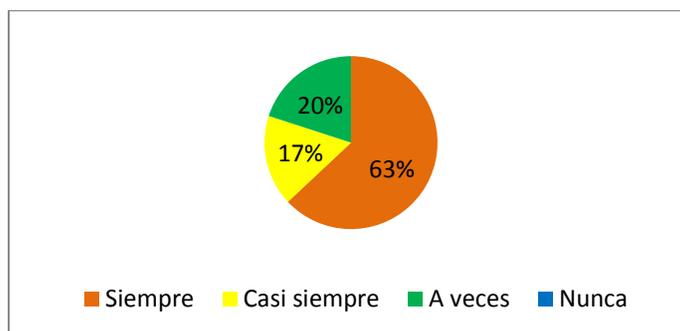
Según los resultados obtenidos del sector estudiantil, se percibe que ambos directores cumplen con la función de informar a los estudiantes cuando un maestro asistirá a una convocatoria oficial del MINEDUCYT, no lo hacen por completo pero en la mayoría de los casos lo consideran como una actitud adecuada. Según los resultados la comunicación es una herramienta importante, mediante ella les permite transmitir e intercambiar información a los estudiantes y valoren el trabajo de los docentes con el fin de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución.

### Pregunta 33. ¿El director presenta al sector estudiantes en forma periódica y clara la rendición de cuentas institucional?

Tabla 33  
Rendición de cuentas

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	20	2	22	63%
Casi siempre	5	1	6	17%
A veces	7	-	7	20%
Nunca	-	-	-	-
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 22. Rendición de cuentas



### Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sector estudiantil, en la gráfica nos muestra los resultados siguientes: un 63% nos dice que siempre, un 17% opina que casi siempre y un 20% opina que a veces, los directores de los centros educativos presentan a la comunidad educativa la rendición de cuentas de la institución, cabe mencionar que nadie respondió a la última opción de nunca pues los directores informan adecuadamente a la comunidad educativa sobre los fondos de la institución.

### Interpretación

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta realizada, se percibe que ambos directores desarrollan el reglamento administrativo de rendir cuentas a la comunidad educativa, esto genera satisfacción y claridad en sentir confianza en el manejo de los fondos que son administrados de acuerdo a las necesidades de la institución. Esto es en cumplimiento a la normativa de transparencia que los

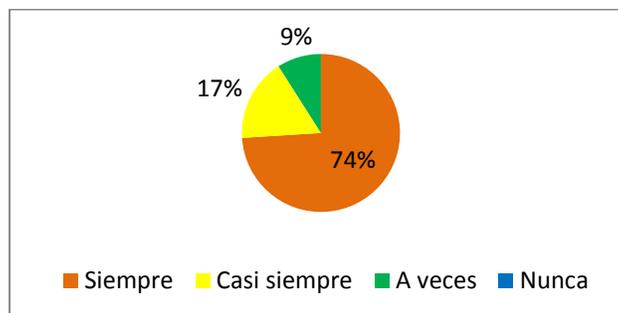
directivos hacen de manera efectiva y agendada, los procedimientos a seguir en la asamblea general con la comunidad educativa.

**Pregunta 34. ¿El director pide apoyo a los estudiantes para realizar actividades escolares en beneficio de la institución?**

Tabla 34  
Gestiona apoyo a estudiantes

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	24	2	26	74%
Casi siempre	5	1	6	17%
A veces	3	-	3	9%
Nunca	-	-	-	-
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 23. Gestiona apoyo a estudiantes



**Análisis**

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento al sector estudiantil la gráfica muestra que un 74% opina que siempre los directores de los dos centros escolares piden el apoyo de los estudiantes para la realización de las actividades, el 17% dice que casi siempre y un 9% opina que a veces los directores toman en cuenta al estudiantado del centro escolar, lo que nos muestra que los directores mantienen una buena relación con el sector estudiantil.

## Interpretación

Según los resultados obtenidos los directores de ambos centros educativos mantienen una buena comunicación con el estudiantado ya que manifiestan que sí son tomados en cuenta para la realización de actividades las cuales van en beneficio a cada una de las instituciones en estudio; sin embargo hay un mínimo porcentaje que dice que poco se trabaja en esta área educativa.

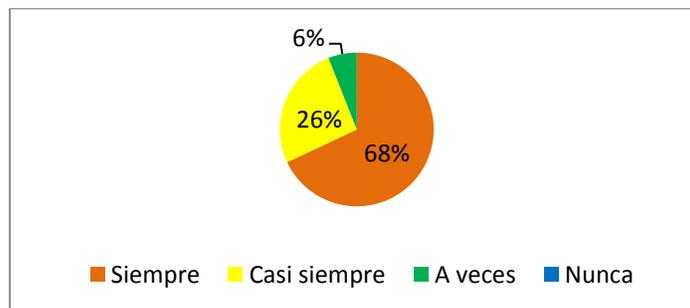
### Pregunta 35. ¿El director y docentes toman en cuenta la organización interna de grado para formar el consejo de alumnos y comités institucionales?

Tabla 35

Organización interna

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	21	3	24	68%
Casi siempre	9	-	9	26%
A veces	2	-	2	6%
Nunca	-	-	-	-
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 24. Organización interna



## Análisis

Según la percepción que los estudiantes tienen en esta interrogante se observa que un 68% de estos opinan que siempre los docentes y los directores toman en cuenta la directivas de cada grado para

la formación de los consejos de alumnos y los distintos comités. Cabe mencionar que existe un 26% que dice que casi siempre y un 6% opinan que a veces son tomados en cuenta para formar parte de la organización escolar.

**Interpretación**

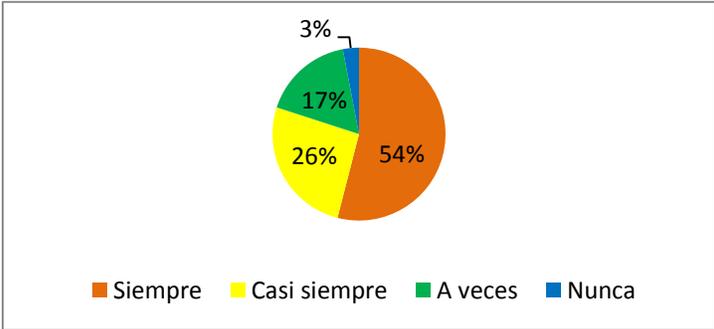
Según el análisis de este cuestionamiento al sector, se percibe que ambos directores toman en cuenta la organización de cada grado para formar de manera general los consejos de alumnos y comités institucionales. Cumpliendo así con la función de ser un líder inclusivo y transformacional que exigen en la actualidad las demandas educativas. Podemos constatar que es bien visto por jóvenes, en la cual permite la transparencia con que los directivos desarrollan cada proceso que realizan, haciéndolo de manera gradual y por niveles.

**Pregunta 36.¿Dan a conocer a los padres y madres de familia los avances de los estudiantes?**

Tabla 36  
Desarrollo de actividades escolares

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	18	2	20	54%
Casi siempre	8	1	8	26%
A veces	6	-	6	17%
Nunca	1	-	1	3%
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 25. Desarrollo de actividades escolares



## Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sector estudiantil, la gráfica nos muestra que un 54% opina que siempre los directores de los centros educativos realizan las actividades escolares para dar a conocer los avances de los estudiantes; el 26% dicen que casi siempre lo hacen, así mismo el 17 % dicen que a veces lo dan a conocer. Sin embargo existe un 3% que opina que nunca se realizan este tipo de actividades educativas.

## Interpretación

Según el análisis de las respuestas a este ítem del sector estudiantil, se percibe que ambos directores cumplen con la función de entregar resultados académicos y otros avances conductuales y de proyectos destinados a los estudiantes, podemos constatar que es bien visto por jóvenes, eso permite la transparencia con que los directivos desarrollan cada proceso que realizan, haciéndolo de manera gradual y por niveles. De acuerdo con esto, los resultados de la investigación que reflejan un alto porcentaje de credibilidad en cuanto a la labor de cada administrador directivo.

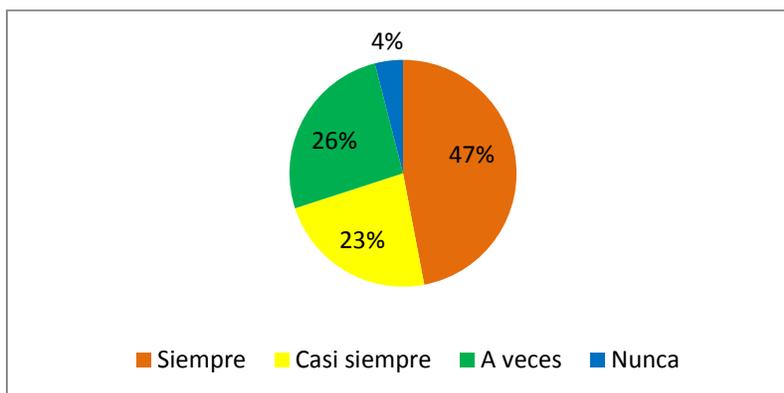
### **Pregunta 37. ¿El director desarrolla proyectos educativos y de emprendimiento con el estudiantado en beneficio a la comunidad educativa?**

Tabla No 37

Proyectos educativos y de emprendimiento escolar

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	14	2	16	47%
Casi siempre	7	1	8	23%
A veces	9	-	9	26%
Nunca	2	-	2	4%
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 26. Proyecto educativo y de emprendimiento escolar



### Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sector estudiantil, la gráfica muestra que el 47% opina que el director siempre implementa proyectos en beneficio del sector estudiantil, el otro 23% de la población encuestada dicen que casi siempre los proyectos de emprendimiento son dirigidos a dicho sector, así mismo el 26% que a veces se orientan dichas actividades, sin embargo un 4% manifiesta que nunca reciben este aporte importante del directivo en beneficio de la comunidad educativa.

### Interpretación

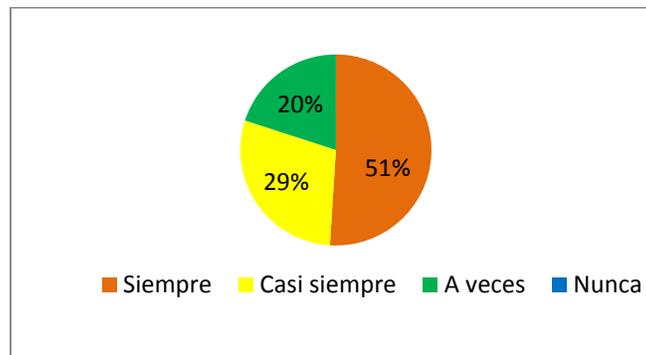
Según, se percibe que ambos directores tienen un perfil positivo desde el estudiantado, en cuanto la implementación de proyectos y actividades de emprendimiento, eso lo perciben los estudiantes ellos son tomados en cuenta por parte de los directores, y genera mayor credibilidad en cuanto el trabajo realizado por ambos. Debemos destacar en este análisis que existe un amplio sector que manifiesta que se hace muy poco por parte de los directores en beneficio del estudiantado, y de la comunidad educativa. Cabe mencionar que con estos proyectos se pueden desarrollar distintas competencias para desenvolverse en la sociedad a futuro en el ámbito laboral.

**Pregunta 38. ¿El director propicia un ambiente favorable, para que docentes, alumnos, padres y madres de familia convivan en forma armónica?**

Tabla No 38  
Ambiente favorable

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	16	2	18	51%
Casi siempre	9	1	10	29%
A veces	7	-	7	20%
Nunca	0	-	-	0%
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 27. Ambiente favorable



### Análisis

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sector estudiantil, la gráfica nos muestra que el 51% opina que el director siempre organiza ambientes favorables de convivencia de manera armónica para la comunidad educativa, además el 29% de la población encuestada dicen que casi siempre, así mismo el 20% que a veces realizan. La opción “nunca” no fue tomada en cuenta.

### Interpretación

Se percibe que ambos directores tienen un perfil positivo de parte del estudiantado, porque consideran que los ambientes educativos son favorables. De esta manera se ve el trabajo que los directores como desarrollan las diferentes actividades inclusivas y democráticas generando la participación de los sectores educativos en los diferentes niveles.

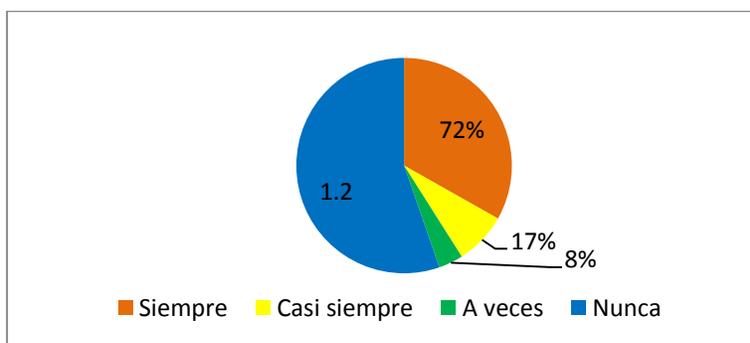
**Pregunta 39. ¿El director promueve actividades lúdicas, culturales, académicas, deportivas, cívicas en el centro escolar?**

Tabla No. 39

Promover actividades escolares

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES		TOTAL	%
	COED. Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez	COED Dr. Manuel Parada Salgado		
Siempre	23	3	26	72%
Casi siempre	6	-	6	17%
A veces	3	-	3	8%
Nunca	1	-	-	3%
TOTAL	32	3	35	100%

Figura 28. Promover actividades escolares



**Análisis**

Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento del sector estudiantil, la gráfica nos muestra que el 72% opina que el director siempre desarrolla eventos lúdicos, culturales, deportivos, por lo consiguiente el 17% de la población encuestada opinan que casi siempre se promueven, así mismo el 8% que a veces se desarrollan; sin embargo, hay 3% que manifiestan que nunca se han realizado este tipo de actividades educativas.

**Interpretación**

Se percibe que ambos directores son bien vistos sus gestiones para motivar al estudiantado, relacionadas en el desarrollo de actividades lúdicas, deportivas, culturales y de otra índole, lo cual genera mayor credibilidad en cuanto al trabajo realizado por ambos directores, estas actividades ayudan a fortalecer el desarrollo cognitivo, afectivo y comunicativo en el estudiante, ya que son planificadas desde inicio de año y que van incluidas en el PEA.

### 4.2.3 Análisis e interpretación de la variable del sector directivo.

Tabla No. 40

Resolución de conflictos con los docentes

Pregunta No. 1 ¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de conflictos y necesidades? Si o No. Explique	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Utilizó el diálogo como herramienta constante. Constantemente realizo reuniones y busca siempre el entendimiento entre las partes.	La importancia de consensar con el equipo docente para la toma de decisión y las necesidades del centro educativo.
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
Si, Ante esta situación el director convoca a reuniones extraordinarias para tratar el asunto con aquellos docentes comprometidos y los subdirectores de ambos turnos.	Siempre se llega a un acuerdo con todo el equipo docente para tomar decisiones que van en beneficio de la comunidad educativa en la resolución de problemas o cuando se presenta una necesidad,
Sujeto 3 Subdirectora	
El director hace reuniones con su equipo técnico y pedagógico y si es necesario con todo el personal.	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador

### Interpretación

De los dos centros escolares donde se realizó la entrevista, los miembros directivos consideran que el director como líder institucional tiene características de índole conciliador o sea habilidades para mediar o solucionar conflictos y que el diálogo es la herramienta básica para hacerlo y sobre todo cuando estos conflictos son delicados los docentes son convocados a reuniones extraordinarios para la toma de decisiones pertinentes que van en beneficio de la estabilidad institucional o cuando se presente una necesidad.

Tabla No. 41

Funciones y responsabilidades

Pregunta No. 2 ¿Delega funciones y responsabilidades de carácter educativo a su equipo de maestros?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Delego funciones de acuerdo a su caracterización que forman muchas veces en su equipo de trabajo que forman los distintos comités institucionales. Manifiesta que tiene a su personal idóneo donde se le	Al inicio del año se forma las comisiones junto con los docentes para garantizar durante el año lectivo y de acuerdo a las actividades la realización de la misma.

delegan funciones y responsabilidades.	
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
Cuando se puede. Porque hay responsabilidades que no las puede delegar ya que son de su exclusiva responsabilidad y función. Hay situaciones que no son intransferibles a cualquier docente que no sea de confianza para él.	Siempre, si todos los docentes están integrados en los diferentes comités que cada uno cumple con una función y como subdirector recordar a cada comité la responsabilidad que les corresponde.
Sujeto 3 Subdirectora	
El director delega a los encargados de cada función realizar tareas propias de su función y de otra índole educativa.	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador

## Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista, se puede decir que los directores de los dos centros escolares en su gestionan para delegar funciones y responsabilidades a los docentes de acuerdo a sus habilidades, destrezas y sobre todo cuando son comprometidos a su labor pedagógica. Con todo lo anterior se puede decir también, que estos compromisos y responsabilidades son asignados al inicio del año escolar que es parte de la organización directiva del centro y en otras ocasiones son delegados a realizar misiones oficiales con docentes de confianza que son de carácter sensible para la institución.

Tabla No. 42

Comunicación asertiva

Pregunta No. 3 ¿Existe comunicación fluida y asertiva entre en director y los demás miembros de la comunidad educativa? Si-No	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Si la hay con la mayoría de los docentes, estudiantes y los subdirectores. Existiendo una sana convivencia y armonía entre todos.	La comunicación es esencial con todos los sectores de la comunidad educativa, así también se incita que haya una sana convivencia.
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
Si la hay. Cuando hay que comunicar algo. Él busca los mecanismos necesarios para hacerlo.	Existe una sana convivencia y colaboración dentro y fuera de la institución, cada lunes se recuerda un valor y la importancia de la sana convivencia y como docentes dar el ejemplo.
Sujeto 3 Subdirector vespertino	
El director tiene reuniones periódicas con cada equipo de trabajo.	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador

## Interpretación

Según las opiniones obtenidas, la comunicación es una parte fundamental de la vida humana y en una escuela no es menos importante, ya que es una herramienta poderosa que nos permite mantener mejores relaciones, aclarar dudas, dar solución a los problemas que se generan en las instituciones, por lo tanto podemos decir que en los dos centros escolares los directores mantienen una clara comunicación con el personal docente ,alumnos y padres de familia para así alcanzar los objetivos y metas que se plantean.

Tabla No.43

### Flexibilidad de autoridad

Pregunta No. 4 ¿Se considera una persona flexible ante situaciones de cambio?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
<p>Sujeto 1 Director</p> <p>Me adapto a las necesidades y situaciones, buscando siempre, el bien común y el cumplimiento de las diferentes atribuciones y responsabilidades del centro educativo</p>	<p>Sujeto 1 Director</p> <p>Me considero una persona sensible de acuerdo a las situaciones de toda índole de manera de colaborar con el personal docente.</p>
<p>Sujeto 2 Subdirector</p> <p>La considero una persona flexible, porque siempre busca la mejor solución</p>	<p>Sujeto 2 Subdirector</p> <p>Siempre, es una persona flexible de acuerdo a las necesidades, es muy abierto a cambios al trabajo.</p>
<p>Sujeto 3 Subdirector vespertino</p> <p>Es una persona muy dispuesta a tomar los cambios sin mucho problema.</p>	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador.

## Interpretación

Según los entrevistados en los dos centros escolares, consideran que los directores son personas flexible y que se adapta ante las situaciones de cambio, así mismo manifiestan que hacen lo posible por entender a los demás, manifiestan que los directivos presentan una habilidad ante situaciones de cambio poder entender y valorar las distintas posturas o puntos de vistas de la comunidad educativa con el objetivo de buscar alternativas de solución que ayude a mejorar y fortalecer el trabajo institucional.

Tabla No. 44

Iniciativa y motivación

Pregunta No. 5 ¿Permite la iniciativa de su equipo docente y motiva a los demás para trabajar bajo un mismo objetivo?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Ejerce un verdadero liderazgo importante para lograr la calidad educativa del centro.	Es importante que los docentes tengan iniciativa en el trabajo, unos tienen habilidades muy interesantes.
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
Él siempre es muy solidario en cuanto a su trabajo.	Todo proyecto y actividades se hacen con un objetivo de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
Sujeto 3 Subdirector vespertino	
El director da líneas generales y específicas para el trabajo con los mismos objetivos. Esto lo hace constantemente.	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador.

**Interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista, se puede apreciar, que ambos directores de los complejos educativos, permite que los docentes tomen iniciativas en los distintos proyectos o actividades, también los directores generan y motivan el trabajo en equipo para mejorar los procesos educativos con el fin de trabajar un mismo objetivo

Tabla No. 45

Motivación profesional

Pregunta No. 6 ¿Incentiva a los docentes a participar en formaciones para su mejora profesional?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Constantemente. Me encanta que los docentes se involucren en su mejora profesional y como consecuencia mejora la calidad educativa del centro.	Siempre ya que es para mejorar la calidad educativa.
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
Siempre los está motivando, siempre y cuando sea en beneficio de la institución	Siempre a incorporarse a las capacitaciones, cursos para que lo transmitan al estudiante con ese objetivo.
Sujeto 3 Subdirector vespertino	

---

El director da espacios de tiempo para que los docentes participen en actualizaciones, ya sean pedagógicas o tecnológicas.

---

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador.

### Interpretación

Según las opiniones de los directivos en la entrevista se aprecia que ambos directores motivan a su personal docente en la mejora profesional ya que como consecuencia mejora la calidad educativa de los centros, además proporciona espacios de tiempo para que los docentes puedan participar en diferentes capacitaciones de actualización, ya sean pedagógicas o tecnológicas que por consiguiente benefician de la institución para la mejora de la calidad educativa.

Tabla No. 46  
Presión laboral

Pregunta No. 7 ¿Presiona a los docentes a realizar actividades que no están acorde a sus funciones como docente?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
No, Nunca lo hace	A veces, se le recuerda a cada docente sus funciones.
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
No, porque él siempre se enfoca en el quehacer educativo existe bastante flexibilidad en no presionar sin que los docentes no se salga del contexto eminentemente educativo	Siempre, está pendiente de recordar lo que le corresponde a cada docente, para que no haya problemas con otro docente que realiza lo que le corresponde a otro docente.
Sujeto 3 Subdirectora	
No, para nada, siempre da trabajo en referencia a las funciones de los docentes.	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador.

### Interpretación

Según los resultados obtenidos en la entrevista se puede apreciar que los directores nunca presionan a su personal a realizar actividades que no vayan de acuerdo a sus funciones, ya que existe flexibilidad y siempre están pendientes de que los docentes no se salgan del contexto eminentemente educativo.

Tabla No.47

Reflexionar al trabajo docente

Pregunta No. 8 ¿Hace reflexiones en cada reunión para mejorar la labor docente y ambiental del centro escolar?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Lo hago con el propósito de ir generando cambios conductuales positivos, así como también, para concientizar al personal docente sobre el rol importante que cada uno desempeña e importancia de tener un clima de buena armonía.	Se hace en reuniones con los docentes, se invita a que en el complejo educativo se mantenga un ambiente agradable fuera de conflictos.
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
En todas las reuniones lleva una reflexión para lograr un cambio conductual en los docentes.	En las reuniones se hace las reflexiones para mejorar los ambientes escolares.
Sujeto 3 Subdirectora	
Siempre hace reflexionar en cada reunión, esto ha repercutido en el buen trabajo de los docentes.	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador.

**Interpretación**

Según las opiniones de los directivos, se puede apreciar que ambos directores realizan reflexiones en las reuniones con el propósito de generar cambios de conducta positivos en el personal docente; además ha repercutido en el desempeño de sus labores y del rol que cada uno desempeña, así mismo mejorando el clima laboral en cada institución lo que ayuda a mantener un ambiente escolar favorable y una mejora en el proceso educativo.

Tabla No. 48

Mejora a la calidad educativa

Pregunta No. 9 ¿Motiva a los docentes a una actitud de cambio para mejorar la calidad educativa?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Por supuesto que sí. Resalta la importancia de fomentar una sana convivencia e incluso con los distintos comités los fortalecemos para lograr lo	Se realizan cada cierto período los convivios entre el personal docente, con el objetivo de mejorar algunas actitudes negativas, y convertir un

contemplado en nuestro PEI.	ambiente mejor.
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
Lo hace en las distintas reuniones y lo hace al inicio de la reunión. Siempre lleva una reflexión para motivar y hacer cambiar a algunos docentes que están fuera de contexto educativo.	Siempre, se invita a reflexionar de situaciones que nos afectan para poder convivir entre compañeros de una manera muy profesional
Sujeto 3 Subdirectora	
Siempre lo hace para que cada docente mejore en su calidad educativa.	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador.

## Interpretación

Según las opiniones obtenidas en esta pregunta, la actitud de cambio es importante porque permite tener una apertura a nuevas maneras de trabajar en las instituciones educativas, se destaca la organización de actividades que permitan reflexionar sobre las situaciones diarias que se dan, pero fundamentalmente esa actitud motiva a los demás a tener modelos a seguir, e impacta enormemente en los demás, creando condiciones de confianza en los diferentes comités de que son parte de una estructura institucional.

Tabla No. 49

### Participación profesional

Pregunta No. 10 ¿Promueve la participación de los docentes en la formación profesional?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Hace énfasis en que la tecnología es muy necesaria para adaptarse a los procesos de cambios.	Siempre se les invita a los docentes que participen a las distintas capacitaciones con el objetivo de mejorar las prácticas de aprendizaje
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
Lo hace para mejorar la calidad educativa.	Siempre, de manera general se les hace el recordatorio que es importante que se involucren
Sujeto 3 Subdirectora	
Para mejorar la calidad educativa en la institución y así dar a la sociedad individuos capaces de resolver problemas.	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador.

## Interpretación

Las respuestas de los directivos dejan evidencia que se promueve la participación de los docentes en todas las formaciones a nivel profesional, haciendo énfasis en que esto permite mejorar los aprendizajes de los estudiantes, y en hacer un trabajo de calidad, fortaleciendo en el área tecnológica que hoy en día es básica para dar continuidad a procesos docentes, ofreciendo prácticas metodológicas eficientes, que se concretan en formas estudiantes que serán de valiosa ayuda a la sociedad en general.

Tabla No. 50

### Participación docente en el cronograma de actividades

Pregunta No. 11 ¿Toma en cuenta a los docentes para planificar el cronograma de actividades escolares anuales?	
COED. PROF. MARTÍN ROMEO MONTERROSA RODRÍGUEZ	COED. DR. MANUEL PARADA SALGADO
Sujeto 1 Director	Sujeto 1 Director
Lo hago con el propósito de organizar las diferentes actividades que se desarrollaran durante el año escolar.	Se realiza reuniones con todo el personal docente para planificar las diferentes actividades que se desarrollan en el año escolar, con el fin de hacerlo de una forma ordenada.
Sujeto 2 Subdirector	Sujeto 2 Subdirector
Hay un comité técnico con el cual se organizan todas las actividades del año, para después dárselas a Conocer a todos los docentes; esto se hace para tener una mejor organización y no andar a la deriva.	Siempre se planifican todas las actividades de manera previas, de forma organizativa en un cronograma de los meses del año escolar.
Sujeto 3 Subdirectora	
Lo hace porque así los docentes estén enterados de todas las actividades que se realizan en el año escolar	

Fuente: tabla elaborada por el equipo investigador.

## Interpretación

Según las opiniones de los directivos, se toman en cuenta a los docentes para planificar el cronograma de actividades siendo esto fundamental, porque los docentes se sienten incluidos, y ven al director como un líder inclusivo que permite la participación, y genera un cambio de actitud en ellos, eso permite que todas las actividades se hagan con entusiasmo y de manera organizada. Esto es importante en el quehacer de las instituciones educativas, que van fortaleciendo todas sus acciones en beneficio de los diferentes sectores de la comunidad educativa.

## 4.2 Triangulación de resultados

VARIABLES	SECTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA			
	DIRECTIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES	CONCLUSIÓN DE LA TRIANGULACIÓN
<b>Liderazgo</b>	<p>Según los datos obtenidos con las entrevistas realizadas a los directivos del Complejo Educativo Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez y el Complejo Educativo Dr. Manuel Parada Salgado se encuentra en los directores las siguientes características relacionadas con el liderazgo</p> <p>-Ambos directores toman en cuenta las opiniones de su equipo docente, siendo personas que utilizan como estrategia el diálogo en la solución de conflictos internos de la institución. Esto permite ser agentes de cambio, flexibles para entender y valorar las posturas o puntos de vista de los distintos sectores de la comunidad educativa. Por otro lado hace consenso para solventar necesidades presentadas.</p> <p>-Son personas flexibles y que se adaptan ante situaciones de cambio, así mismo hacen lo posible de entender las problemáticas presentadas, tomando éticamente posturas de solución. Eso manifiesta que fortalecen la institucionalidad de los centros educativos.</p> <p>Así también, ambos directores son considerados personas</p>	<p>En las distintas opiniones recibidas por los docentes encuestados en esta investigación sobre el liderazgo del director, se tomaron en cuenta las dos instituciones el Complejo educativo Profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez y El Complejo Educativo Doctor Manuel Parada Salgado.</p> <p>En cuanto a la manera adecuada del trato y la forma de dar órdenes, lo hacen en forma adecuada sin caer en la degradación u ofensa que es una forma asertiva y valiosa para la comunicación efectiva con los subalternos. Por lo tanto no poseen alto grado de prepotencia cuando dan una orden.</p> <p>-En cuanto a delegar responsabilidades encontramos que en un centro escolar no es muy efectiva generando en el personal docente malestar y distanciamiento de algunos de ellos específicamente cuando se realizan actividades de carácter cultural o cívico. Lo hacen para no perder el protagonismo como líder.</p> <p>- Algo que es muy importante destacar es que el sector docente opina que ambos directores tienen mucha</p>	<p>De acuerdo con la información obtenida del sector estudiantil se encontró una serie de opiniones unas a favor y otras en contra de cómo ejercen los directores su liderazgo relacionado con la gestión que desarrollan en el Complejo Educativo Profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez y el Complejo Educativo Manuel Parada Salgado.</p> <p>-En primer lugar encontramos directores con autoridad aceptable para hacer que se cumplan las normas institucionales, ya que manifestaron los estudiantes que hay mucha indisciplina en todas sus formas, producto de la situación social actual que todos conocemos o leyes que prohíben el uso de correctivos más severos.</p> <p>-Existe un buen acercamiento</p> <p>-Existe en ambos directores una comunicación fluida y muy efectiva, para solventar aspectos relacionados con la actitud de los estudiantes frente a los cambios físicos y emocionales.</p> <p>-Por otro lado ambos directores a través de su experiencia laboral y capacidad profesional</p>	<p>De acuerdo a la información obtenida de los tres sectores contemplados en los instrumentos de investigación y con el cruce de la información en cuanto al tipo de liderazgo encontrados en el Complejo Educativo Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez y Complejo Educativo Dr. Manuel Parada Salgado, es el siguiente:</p> <p>-Que ambos directores según sus características en la gestión que realizan, tienen diversas tipologías en su liderazgo, en menor proporción como es en el caso de Coach que acompaña, prepara y orienta a los docentes a trabajar en equipo para lograr objetivos significativos en la calidad educativa y por otro lado encontramos características de líder democrático donde permite la apertura y la participación de los docentes en dar ideas para realizar planes de mejora institucional y aumenta la creatividad e innovación entre los subalternos.</p> <p>-Sin embargo, según los resultados obtenidos con los involucrados en la investigación hay numerosas características de liderazgo conciliador de ambos directores que fueron detectados en el</p>

	<p>que promueven el trabajo en conjunto de su personal, con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>-Propician espacios de participación e incorporarse a las capacitaciones que el Ministerio de Educación convoca para la actualización de nuevas metodologías pedagógicas y tecnológicas.</p> <p>-También los directores generan y motivan el trabajo en equipo para mejorar los procesos educativos con el fin de trabajar por un mismo objetivo.</p> <p>-Por otro lado los directores nunca presionan a su personal a realizar actividades que no vayan de acuerdo a sus funciones, ya que existe flexibilidad y siempre están pendientes de que los docentes no se salgan del contexto eminentemente educativo.</p> <p>-También promueven en sus instituciones a mantener ambientes de cooperación y solidaridad; es decir generando sana convivencia, con un clima laboral pacífico y armonioso.</p> <p>-Ambos directores realizan reflexiones en las reuniones con el propósito de generar cambios de conducta positivos en el personal docente y también lo realizan con los</p>	<p>autoridad para dirigir las instituciones, cumpliendo los lineamientos de la administración pública, y considerando elementos ,</p> <p>, y considerando elementos importantes que un líder debe poseer para hacer un trabajo efectivo en el cargo que se le acredita y considerando elementos importantes que un líder debe poseer para hacer un trabajo efectivo en el cargo que se le acredita</p> <p>Importantes que un líder debe poseer para hacer un trabajo efectivo en el cargo que se le acredita.</p>	<p>son muy asertivos en la solución de conflictos entre ellos, porque actúan con mentalidad conciliadora y reflexiva para generar actitud de cambio, sin llegar a la ofensa y la degradación de su dignidad como persona.</p> <p>-También se identificó que los directores estimulan los logros obtenidos por parte de los estudiantes, valorizando el esfuerzo que hacen, más cuando representan a la institución en los distintos eventos escolares.</p> <p>-Además expresaron los estudiantes que ambos directores, cuando un docente participa en capacitaciones o falta por cualquier motivo son notificados oportunamente para evitar inconvenientes de interés propio. Esta ausencia ocurre en el marco de la mejora profesional del docente cuando se trata de capacitaciones generadas por el Ministerio de Educación.</p> <p>-Ambos directores dan a conocer el ingreso y egreso de los fondos que posee la institución realizándolo con todos los medios posibles a toda la comunidad educativa generando satisfacción, confianza y claridad. Por otra parte, se evidencia el buen uso de los fondos; según opinan los</p>	<p>análisis de los resultados. Son líderes conciliadores porque valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos del quehacer educativo, sus subalternos denotan mucha lealtad y compromiso por la importancia que se les da como persona, utilizando estrategias para resolver y mediar problemas, predicando con el ejemplo, realizan actividades por consenso, involucran a toda la comunidad educativa en las actividades y proyectos y manejan muy bien sus emociones.</p> <p><b>Características detectadas a los directores de ambos centros educativos:</b></p> <p>-Son asertivos a la hora de dar orientación reflexiva a los estudiantes.</p> <p>-Valoran el esfuerzo integrador de docentes y estudiantes.</p> <p>-Notifican a los estudiantes oportunamente cuando los docentes participan en reuniones y capacitaciones ministeriales.</p> <p>-En el manejo de los fondos institucionales proyectos satisfacción, confianza y claridad.</p> <p>-Realizan actividades integradoras para mantener unido al equipo docente.</p>
--	--	---	---	---

	<p>estudiantes en los lunes cívicos y con los padres de familia en las escuelas de padres y madres o asambleas generales.</p> <p>-Además los directores delegan a su equipo docente responsabilidades para que participen en la planificación de las distintas actividades y proyectos educativos.</p> <p>Y por último toman en cuenta a los docentes para planificar el cronograma de actividades siendo esto fundamental, porque los docentes se sienten incluidos, y ven al director como un líder inclusivo que permite la participación, y genera un cambio de actitud en ellos, eso permite que todas las actividades se hagan con entusiasmo y de manera organizada.</p>	<p>-Ambos directores de los centros escolares demuestran ante el personal docente que sí respetan y aceptan las opiniones de estos y que son tomados en cuenta como una forma de trabajar en equipo.</p> <p>-Se evidencia también, que ambos directores poseen comunicación fluida hacia el equipo docente, estudiante y padres de familia, lo han percibido de manera positiva en la comunidad educativa según las categorías que muestra la gráfica.</p>	<p>estudiantes, cuando se observa mejora en la estructura física de los centros escolares, desarrollo de proyectos institucionales, pago de salario a los empleados y la compra de material didáctico y equipo.</p>	<p>-Realizan actividades de todo tipo con los estudiantes para minimizar conflictos entre ellos.</p> <p>-Reconocen sus errores.</p> <p>-Su personalidad incide en el personal docente para mantener un ambiente de cooperación y solidaridad.</p> <p>-Toman en cuenta al equipo docentes para elaborar y planificar el cronograma de actividades.</p> <p>-Existe una constante mejora en la calidad educativa, realizando capacitaciones a los docentes.</p> <p>- Propician espacios para que los docentes participen en capacitaciones profesionales.</p> <p>-Motivan a los docentes a trabajar en equipo en beneficio de la institución.</p> <p>-Son conciliadores, agentes de cambio, proactivos, amables y muy profesionales.</p> <p>-Comunicación fluida con todos los sectores de la comunidad educativa. Toman en cuenta los aportes de los docentes para fortalecer las distintas áreas de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>- No dictan el modo de hacer las cosas, lo hacen</p>
--	---	--	---	---

				<p>por consenso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No necesitan infundir miedo para ganar respeto y autoridad.</li> <li>- Son capaces de identificar y resolver problemas.</li> <li>-Delegan responsabilidades a sus subalternos de acuerdo a sus intereses y necesidades.</li> </ul>
<b>Gestión</b>	<p>Según los resultados obtenidos del sector directivo en cuanto al tipo de gestión que realizan los directores en sus centros escolares, se pueden mencionar las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ambos directores gestionan para delegar funciones y responsabilidades a los docentes de acuerdo a sus habilidades, destrezas y sobre todo cuando son comprometidos a su labor pedagógica</li> <li>-En su gestión utilizan la comunicación fluida que es una herramienta poderosa que nos permite mantener mejores relaciones, aclarar dudas, dar solución a los problemas que se generan en las instituciones.</li> <li>-Motivan a los docentes para una actitud de cambio y con ello se destaca la organización de actividades que permitan reflexionar sobre las situaciones</li> </ul>	<p>Los datos obtenidos del sector docente en cuanto a la segunda variable de la investigación que es la gestión que realizan los directores de las instituciones seleccionadas se encuentra vinculada a la primera que es el liderazgo</p> <p>En primer lugar ambos directores poseen calidad profesional en dirigir y siempre están al servicio de las instituciones para la mejora continua de la calidad educativa.</p> <p>-También ha observado este sector que los directores dirigen su gestión administrativa de acuerdo a los lineamientos y orientaciones ministeriales.</p> <p>-El trabajo de ambos directores en los complejos educativos se realizan de una manera ética y profesional, su función como directores, es un trabajo de calidad, y su forma de dirigir las</p>	<p>En el sector estudiantil en la variable sobre el tipo de gestión que realizan los directores en ambos centros educativos, se encontró una serie de opiniones al respecto, de acuerdo a su liderazgo ejercido en los centros escolares que comandan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-En primer lugar, el director pide o gestiona a los estudiantes apoyo para realizar actividades culturales, sociales y cívicas para promover aprendizajes integradores.</li> <li>-Existe comunicación fluida que es importante para generar acercamiento y con ello detectar necesidades e intereses de los estudiantes. También, toman en cuenta la organización interna del grado para formar los distintos comités institucionales y eso los hace ver como líderes gestores</li> </ul>	<p>En cuanto al tipo de gestión que realizan los directores en los dos centros escolares. De acuerdo con la triangulación de resultados de los tres sectores encuestados y entrevistados, podemos decir que dichos líderes ejercen <b>su gestión de carácter directivo</b>, ya que encontramos características puntuales que lo evidencian, las cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ambos directores delegan funciones y responsabilidades a los docentes y estudiantes de acuerdo a sus habilidades y destreza que son parte del diseño y organización del administrador del centro.</li> <li>-Orientan su administración respetando la jerarquía que tiene contemplada la institución y que son estipuladas por el Ministerio de Educación.</li> <li>-Ambos directores propician a la comunidad educativas canales formales de</li> </ul>

	<p>diarias que se dan, pero fundamentalmente esa actitud motiva a los demás a tener modelos a seguir, e impacta enormemente, creando condiciones de confianza en los diferentes comités que son parte de una estructura institucional.</p> <p>-Toman en cuenta a su personal formando comités institucionales o comisiones con las personas idóneas de acuerdo a las características para así delegar funciones y responsabilidades escolares.</p> <p>-Promueven buena convivencia entre los distintos sectores del centro escolar generando un clima de paz y armonía.</p> <p>-Buscan mecanismos de comunicación a través de reuniones periódicas con cada equipo de trabajo logrando así la colaboración de todos.</p> <p>-Incentivan al personal docente a participar en capacitaciones pedagógicas y uso de tecnología para su mejora profesional.</p> <p>-Gestionan la participación de los docentes para que aporten ideas al PEA.</p> <p>-Generan espacios de reflexión con los docentes, estudiantes y padres de familia para mejorar el ambiente escolar y el clima laboral..</p>	<p>instituciones es eficiente tomando en cuenta a todos los elementos que están incluidos en esta función.</p> <p>-Por otro lado se ve que ambos directores tienen un alto grado de empatía por su labor como líderes. Se observa que saben lo que hacen al frente de los centros escolares, pues generan entusiasmo y motivación.</p>	<p>de su centro escolar.</p> <p>-Por otra parte, ambos directores realizan actividades escolares como ferias de logros o exposiciones para dar a conocer a los padres de familia los avances y productos de proyectos educativos, importantes para motivar el perfil integrador.</p> <p>-También son bien vistos cuando los</p>	<p>comunicación importante para solventar necesidades pedagógicas, didácticas, evaluativas, conflictivas y disciplinarias.</p> <p>-Ambos directores en su gestión intentan responder de acuerdo a la misión y visión contempladas en su Proyecto Educativo.</p> <p>-Los estudiantes son tomados en cuenta para los distintos comités institucionales.</p> <p>-Administran en forma adecuada la entrega de material y otros insumos para su uso en el desarrollo del proceso didáctico de acuerdo a los niveles educativos donde están ubicados los docentes.</p> <p>-Gestionan ayuda a los docentes, estudiantes y padres de familia para la realización de actividades en beneficio de la institución.</p> <p>-Realizan charlas de carácter orientador y reflexivo al personal docente y estudiantes para mejorar el trabajo en equipo, evitar la violencia, confrontaciones entre iguales y generar aulas y ambientes de paz institucionales.</p> <p>- Generan espacios reflexivos entre docentes, estudiantes y padres de familia para mejorar los ambientes escolares y el clima laboral.</p> <p>- Lideran en toda la gestión administrativa</p>
--	--	--	---	--

	<p>-Motivan el trabajo en equipo para el desarrollo de actividades didácticas por ciclo y especialidad. También induce a que todos juntos trabajen para lograr objetivos institucionales de acuerdo a las políticas ministeriales</p>	<p>-También los docentes consideran importante el acompañamiento de los directivos en el proceso de enseñanza aprendizaje ya que tiene que ver con la apuesta pedagógica con los estudiantes, lo cual contribuye a una educación de calidad.</p> <p>-Por otro lado, los docentes manifiestan que los directores toman en cuenta las opiniones que se le dan para realizar actividades de carácter pedagógico, fortalecer procesos, mejorar disciplina y sobre todo aportar ideas para el Plan Escolar Anual y la elaboración del cronograma de actividades.</p> <p>-La gestión según lo que plantean los docentes la desarrollan de la mejor manera considerando que son instituciones que mantienen una credibilidad por su seriedad en el trabajo.</p> <p>-Se muestra también que ambos directores fortalecen la gestión pedagógica brindando apoyo a los maestros en los temas de estrategias didácticas, evaluación, apoyo disciplinario y es por ello que se puede interpretar que ambos directores tienen un acercamiento continuo que facilita la comunicación entre ellos. La comunicación fluida y el interés de orientar son básicos en dicho logro.</p> <p>-En cuanto a la distribución de material</p>	<p>directores en su gestión desarrollan proyectos educativos y de emprendimiento y que es percibido de manera empática cuando ellos se involucran en la planificación y ejecución, favoreciendo la participación de la mayoría de los estudiantes.</p>	<p>aspectos de dirección, pedagógicos, comunitarios y financieros que son las distintas áreas que debe ejercer su estilo de trabajo.</p> <p>-Motivan el trabajo en equipo entre docentes y por niveles para mejorar la calidad educativa de ambos centros educativos, son muy empáticos en su labor de líder y gestionan en beneficio de la institución.</p> <p>-Se enfocan precisamente en dirigir, orientar, promover, diseñar, organizar y evaluar el trabajo didáctico de los docentes.</p> <p>-son protagonistas en todas las actividades escolares, delegan pero con mesura para no perder el protagonismo.</p> <p>-Les gusta utilizar los espacios escolares adecuadamente y los tiempos de trabajo de los docentes los administran con mucha seriedad.</p> <p>-Son muy ordenados en su organización y administran adecuadamente los recursos con los que cuenta la institución.</p> <p>-Gestionan todo tipo de necesidades fuera de la institución para beneficiar a la población estudiantil.</p> <p>-Ambos directivos motivan a sus docentes a la actualización y formación, ya que consideran importante para tener una educación</p>
--	---	--	--	--

		<p>didáctico no se solventa en gran medida, ya que se identificó que en uno de los centros escolares no entregan estos rubros en forma efectiva y no están acorde al proceso didáctico que los docentes realizan</p> <p>Otro aspecto a mencionar es que se percibe que los directivos elaboran fielmente el plan de gastos de la institución, y es fundamental que los docentes opinan de buena manera en este ámbito, pues son ellos los testigos de una buena función del director, y que tengan un comentario positivo y valedero.</p> <p>-Ambos directores elaboran de manera eficiente la organización de la planta docente tomando en cuenta la caracterización donde se incluye experiencia y especialización de cada uno. Hay satisfacción y están amparados en la Ley de la Carrera Docente.</p> <p>Ambos directores tienen una comunicación fluida con toda la comunidad educativa, permitiendo procesos verdaderamente favorables, que benefician el quehacer educativo</p>		<p>de calidad.</p> <p>-Fomentan la actualización de los docentes en nuevas tecnologías para tener herramientas claves para la formación de los estudiantes en el futuro.</p>
--	--	--	--	--

Fuente: Triangulación elaborada por el equipo investigador.

## Capítulo V: Conclusiones

En este capítulo se establece en forma concreta las respuestas planteadas en la investigación, donde a través del cruce de datos de la entrevista y la encuesta contemplada en la triangulación de resultados se logró establecer a través de las características detectadas el tipo de liderazgo y de gestión que ejercen ambos directores en sus centros educativos que dirigen.

Es importante destacar que el liderazgo escolar se ha convertido en una pieza fundamental en las políticas educativas y también en la conducción y dirección de los centros educativos. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y capacidad de los maestros, así como en el entorno y ambientes escolares.

Partiendo de lo anterior podemos decir que la presente investigación cuyo propósito fue: “identificar el tipo de liderazgo que tienen los directores y su tipo gestión que desempeñan en el Complejo Educativo Profesor Martín Romeo Monterrosa Rodríguez y el Complejo Educativo Dr. Manuel Parada Salgado, del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana”, y de acuerdo a las personas entrevistadas y encuestadas, se pueden dar respuestas a las preguntas de investigación:

### **1º ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directores en función de la gestión escolar de los centros educativos?**

Valorando los resultados obtenidos en la investigación a través de la triangulación de resultados para identificar el tipo de liderazgo que ejercen los directores en sus centros escolares se detallan los siguientes resultados:

En el Complejo Educativo Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez y en el Complejo Educativo Dr. Manuel Parada Salgado, el líder que más predomina es el conciliador, ya que valorizan a los miembros de la comunidad educativa por encima de las tareas y los objetivos de una institución, son capaces de identificar y resolver problemas, utilizan estrategias de negociación, administración y resolución de conflictos, establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas, predicen con el ejemplo, no dictan el modo de hacer las cosas, lo hacen por consenso y buscando que las personas que conforman su equipo se sientan contentos, es por ello que promueven la armonía entre ellos y favorecen el desarrollo de la institución.

Por otra parte, existen elementos generales que fueron identificados como parte de las características propias de un líder conciliador, entre las cuales tenemos:

- Capacidad asertiva para orientar a docentes y estudiantes.
- Valoran el trabajo didáctico docente y el aprendizaje integrador de los estudiantes.
- Comunicación constante y adecuada con los miembros de la comunidad educativa.
- Reconocen sus errores.
- Su personalidad incide en el personal docente para mantener un ambiente de cooperación y solidaridad.
- Toman en cuenta al equipo docente para elaborar y planificar el cronograma de actividades.
- Motivan a los docentes a trabajar en equipo en beneficio de la institución.
- Son conciliadores, agentes de cambio, proactivos, amables y muy profesionales.
- Son capaces de identificar y resolver problemas.
- No dictan el modo de hacer las cosas, lo hacen por consenso.
- Comunicación fluida con todos los sectores de la comunidad educativa. Toman en cuenta los aportes de los docentes para fortalecer las distintas áreas de enseñanza y aprendizaje.

También es de agregar que en la entrevista realizada a los directivos consideran a los directores como abierto al cambio, con capacidad de dialogar, mediador a la solución de conflictos, alguien que ejerce flexibilidad en situaciones de cambio, respetuoso en las opiniones de los demás, aceptador de sugerencias, y con ello obtener soluciones inteligentes que benefician a todos y por consiguiente la mejora de los ambientes escolares. Por otra parte, toma en cuenta que no siempre será una persona perfecta; pero sí una referencia a seguir y transmitirá humildad al reconocer sus errores ante los demás.

## **2º ¿Qué tipo de gestión desarrollan los directores de acuerdo al liderazgo establecido en los centros educativos?**

Al establecer el tipo de gestión que poseen los directores en relación a su liderazgo se lograron establecer similitudes en ambas instituciones estudiadas. En el Complejo Educativo Prof. Martín Romeo Monterrosa Rodríguez y en el Complejo Educativo Dr. Manuel Parada Salado se valoró que el tipo de gestión encontrada de acuerdo a su forma de liderazgo es de tipo directivo, ya que, demuestran ante la comunidad educativa actitudes de carácter orientadora para el mejoramiento de la institución de

manera general, además diseñan, organizan, desarrollan y evalúan todos los procesos de cualquier índole para su ejecución. Por otra parte, lideran, supervisan procesos, respetan la organización escolar de acuerdo a la jerarquía de trabajo, utilizan canales de comunicación fluida y fomentan el trabajo en equipo para obtener logros significativos en el proceso educativo.

Con todo lo anterior, podemos contrastar la gestión directiva de ambos directores con otros aspectos generales que fueron identificadas en la triangulación de resultados, entre los cuales tenemos:

- Delegan funciones y responsabilidades a los docentes y estudiantes de acuerdo a sus habilidades y destreza que son parte del diseño y organización del administrador del centro.
- Propician a la comunidad educativas canales formales de comunicación importante para solventar necesidades pedagógicas, didácticas, evaluativas, conflictivas y disciplinarias.
- Apuntan su gestión de trabajo de acuerdo a metas, objetivos, valores, misión y visión de la institución que dirigen.
- Administran en forma adecuada la entrega de material y otros insumos para su uso en el desarrollo del proceso didáctico de acuerdo a los niveles educativos donde están ubicados los docentes.
- Gestionan ayuda a los docentes, estudiantes y padres de familia para la realización de actividades en beneficio de la institución.
- Realizan charlas de carácter orientador y reflexivo al personal docente y estudiantes para mejorar el trabajo en equipo, evitar la violencia, confrontaciones entre iguales y generar aulas y ambientes de paz institucionales.
- Lideran en toda la gestión administrativa aspectos de dirección, pedagogía, comunitaria y financieros.
- Les gusta utilizar los espacios escolares adecuadamente y los tiempos de trabajo de los docentes los administran con mucha seriedad.
- Son muy ordenados en su organización y administran adecuadamente los recursos con los que cuenta la institución.
- Gestionan todo tipo de necesidades fuera de la institución para beneficiar a la población estudiantil.
- Ambos directivos motivan a sus docentes a su actualización y formación, ya que considera importante tener una educación de calidad.

- Fomenta la actualización de los docentes en nuevas tecnologías para tener herramientas claves para la formación de los estudiantes en el futuro.

Para concluir, el liderazgo, es una función esencial que depende fuertemente de la comunicación y de la motivación. El liderazgo, la comunicación y la motivación, utilizados de manera efectiva, permiten a un administrador obtener una participación activa y consciente en la consecución de los objetivos institucionales. Por otro lado, el líder es considerado como la primera referencia de la comunidad educativa, es por ello que deben tener claros los objetivos, las metas y el plan estratégico adecuado para que todos puedan llegar, manteniendo una actitud profesional y ética abierta ante los nuevos retos que se presentan a diario en la institución donde ejercen su autoridad.

Finalmente, en los tiempos actuales en los cuales se busca reformar la educación y cambiar las instituciones educativas, dos elementos fundamentales son el liderazgo educativo y la gestión escolar; es conveniente advertir que dicha conexión entre ambos elementos influye en un cambio significativo en la cultura organizacional y académica de las instituciones educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, Lucía M. (2012). Administración educativa. Primera Edición. Revisión Editorial: Eduardo Durán Valdivieso. México.

Antúnez, S. (2008). Gestión Institucional (MINED). El Salvador.

Artículo: <https://www.soloejemplos.com/el-liderazgotiposcualidades-y-caracteristicas-de-un-lider/>

“Best Leadership: Formal vs. Informal Leaders” en: Tough Nickel. Recuperado en: 1 Diciembre 2018

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.

Bunge, M. (1985). La Investigación Científica. Su Estrategia y Filosofía (Sda. ed.). Barcelona, España: Ariel. 955 páginas.

Carrasco (2009) Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos. P. 226.

Carrillo, E. (2008). Liderazgo y Gobernanza Colaborativa Universidad de España.

Castro, A. (2015). Autoridad y liderazgo educativo. Buenos Aires.: Bonum.

Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría administrativa. Colombia: Mac Graw Hill.

Constitución Política de El Salvador (2016)

Covey, S. (2009). El liderazgo centrado en Principios Barcelona, España: Paidós.

Cristancho, M. (2013). Liderazgo Estratégico.

Cornejo, M. (2008).- Liderazgo de Excelencia Pag. 19,22, 24,36.

Covey, S. (2009). El Liderazgo centrado en principios. Barcelona, España.: Paidós.

Delgado, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. En M. L. Delgado, La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. (pág. 206). Ediciones Universidad de Salamanca.

Dirección General de Cultura y Educación. El liderazgo del director en la escuela. Provincia de Buenos Aires. República de Argentina.

Estrada, Sandra. (2007). Liderazgo a través de la historia. Vol. 1, pp 34.  
<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621>

Fayol, H. (1987). Administración general e industrial. Buenos Aires: "El Ateneo".

- Flores, N y Borja L. (2015). Lineamientos para presentación de un trabajo de Grado Departamento de Ciencias, Sociales, Filosofía y letras, Universidad Nacional.
- García, J. y. (2018). Gestión Escolar y Calidad Educativa. Revista cubana educación superior, 2.
- Goleman, D. (2013). El liderazgo. Barcelona: Grupo Zeta.
- Guzzini, S. (2015). El poder en Max Weber. Relaciones Internacionales., 5. Obtenido de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/677087/RI\\_30\\_6.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/677087/RI_30_6.pdf?sequence=1)
- Hernández, F. C. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, Sampieri, R. (2012) . Metodología de la Investigación. Impreso en Editorial Panamericana Formas e impresos S.A. Colombia. Primera Edición. México, D.F
- Landolfi, H. (2009). La esencia del liderazgo, Ediciones Dunken, Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-987-02-3827.
- López Grijalva, R. (2016). manual para la elaboración de un Proyecto de Investigación (Pa. Ed.). San Salvador, El Salvador: EDIPRO.
- Martinez Aguire, L. (2012). Administración educativa (1ª. Ed.). México. D.F. Revisión editorial: Eduardo Durán Valdivieso.
- Maxwell, j. (2012). Liderazgo 101 Lo que todo líder necesita saber Georgia.
- Ministerio de Educación (2019). Liderazgo del director. Dossier. Imprenta Nacional. El Salvador.
- MINED. (2008). MINED. Obtenido de Portal MINED: <https://www.mined.gob.sv/>
- Moreno, D. y Carrillo, j. (2020). Normas APA 7º Edición, Guías de Citación y Referencias Colombia.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 1.
- Nereci, I (1986). Introducción a la Supervisión Escolar Argentina: Kape
- Néreci, I. (1986). Hacia una Didáctica General Dinámica buenos Aires: Kapelusx
- Pérez López, J. A. (1996). Introducción a la organización de empresas:organización humana. Piura: Piura.
- Pérez López, J.A. (1996) Prólogo a motivos y motivación en la empresa de Ignacio Velaz, Díaz de Santos Madrid.
- Piqueras, César (2020). <https://www.cesarpiqueras.com/competencias-del-lider-coach/>

Rafino, M.E. (2020). Sistema Administrativo Argentina

Rodríguez, k. (26 de junio de 2015). lidereseducativos. Obtenido de <https://lidereseducativos.wordpress.com/2015/06/26/26/>

Sengel, P. (1999). Quinta Disciplina Bogotá: Granica.

Tamayo Y Tamayo, M. (1994). El Proceso de la Investigación Científica (Ta. Ed.). México. D.F. Limusa, S.A. de C.V. 995 páginas.

Wolman, B. (1967). Diccionario de Ciencia de la Conducta(1ª.Ed.). New York: Basic Books.

Zacarias Ortez, E. (2003).Asi se Investiga (pasos para hacer una investigación) Santa Tecla, El Salvador. C. A. Clásicos Roxil.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION ESCOLAR



#### ENTREVISTA PARA DIRECTORES Y SUB-DIRECTOR

**OBJETIVO:** Recoger datos que permitan conocer el tipo de liderazgo que desempeña cada director dentro de su centro escolar.

**INDICACIÓN:** Conteste a cada una de las preguntas que se le presente, de la manera más sincera y honesta posible. Tomando en cuenta el desempeño por parte del director o de la directora del centro escolar.

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Tiempo de estar en este cargo: \_\_\_\_\_ Grado que atiende: \_\_\_\_\_ Sexo: F\_\_\_\_ M\_\_\_\_\_

#### Preguntas

1. ¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de conflictos y necesidades?
2. - ¿Delega funciones y responsabilidades de carácter educativo a su equipo de maestros?
- 3.- ¿Existe buena comunicación fluida y asertiva entre el director y los demás miembros de la comunidad educativa?
- 4.- ¿Es una persona flexible ante situaciones de cambio?
- 4.- ¿Permite la iniciativa de su equipo docente y motiva a los demás para trabajar bajo un mismo objetivo?
- 5.-¿Incentiva a los docentes a participar en formaciones para su mejora profesional?
- 6.- ¿Orienta y acompaña a los docentes en forma permanente en el quehacer educativo?
- 7.- ¿Hace reflexiones en cada reunión para mejorar la labor docente y ambiental en el centro escolar?
- 8.- ¿Motiva a los docentes a una actitud de cambio para mejorar la calidad educativa?
- 9.- ¿Promueve la participación de los docentes en la formación profesional?
- 10.- ¿Toma en cuenta a los docentes para planificar el cronograma de actividades escolares anuales?
- 11.- ¿Existe en el centro escolar orientación reflexiva con el fin de fomentar el trabajo en equipo y la unidad docente en las distintas reuniones?

**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION ESCOLAR**



**CUESTIONARIO PARA DOCENTES**

**OBJETIVO:** Recopilar información relevante que permita conocer el tipo de liderazgo que desempeña cada director dentro de su Centro Escolar.

**INDICACIÓN:** Conteste de la manera más honesta a cada una de las interrogantes, que se le presentan, colocando una "X" en la opción que sea correcta a su criterio, tomando en cuenta el desempeño del Director del Centro Educativo.

Centro Educativo: \_\_\_\_\_

Tiempo de estar en su cargo: \_\_\_\_\_ sexo: F \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_

12-¿El director es prepotente a la hora de dar una orden a sus subalternos?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

13. El director delega responsabilidades a sus subalternos?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

14- El director carece de autoridad en el centro escolar?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

15- ¿Demuestra respeto el director hacia las opiniones de los docentes?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

16- ¿Se evidencia comunicación fluida entre el director y el equipo docente, estudiantes y padres de familia?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

17- ¿El director dirige su gestión según las indicaciones dadas por el MINEDUCYT?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

18.- ¿El director gestiona el trabajo en equipo con el personal docente?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

19.- ¿El director demuestra ante la comunidad educativa valores éticos y profesionales?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

20.- ¿El director demuestra empatía en su labor como líder?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

21.- ¿El director permite que los docentes aporten ideas para fortalecer el Proyecto Educativo Anual del centro escolar?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

22.- ¿El director orienta a los docentes en forma efectiva las estrategias didácticas que se utilizarán en el Plan Educativo Anual?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

23.- ¿El director distribuye adecuadamente los recursos didácticos a los docentes?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

24.- ¿El director tiene un plan para realizar gastos de acuerdo a las necesidades de la institución?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

25.- ¿El director organiza la planta docente de acuerdo a la caracterización de los docentes?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

26.- ¿El director tiene buenas relaciones comunicativas con la comunidad educativa?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

27.- ¿El director gestiona necesidades para el centro escolar con organismos internacionales, ONGs y otros?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

**ANEXO 4**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION ESCOLAR**



**CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES**

**OBJETIVO:** Recopilar información relevante en el estudio del liderazgo del director en la gestión escolar del centro escolar: \_\_\_\_\_ . Sexo: M - F

**INDICACIÓN:** A continuación, encontrará una serie de interrogantes con cuatro opciones de respuesta, por favor marcar con una X la respuesta de su elección.

28.- ¿El director carece de autoridad para hacer cumplir normas al personal docente y estudiantes en el centro escolar?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

29.- Se evidencia comunicación fluida entre el director y los estudiantes?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

30.- ¿El director establece mecanismos de solución en forma objetiva de acuerdo a la problemática presentada?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

31.- ¿El director reconoce y estimula el trabajo realizado y los logros obtenidos por los docentes y estudiantes?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

32.- Se notifica a los estudiantes cuando los docentes son convocados a participar a capacitaciones con el objetivo de mejorar la calidad educativa?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

33.- ¿El director presenta a la comunidad educativa en forma periódica y clara la rendición de cuenta institucional?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

34.- ¿El director pide apoyo a los estudiantes para realizar actividades escolares en beneficio de la institución?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

35- El director y docentes toman en cuenta la organización interna de grado para formar el consejo de alumnos y comités institucionales?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

36- ¿Dan a conocer a los padres y madres de familia los avances de los estudiantes?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

37- ¿El director desarrolla proyectos educativos y de emprendimiento con el estudiantado en beneficio a la comunidad educativa?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

38-¿El director propicia un ambiente favorable, para que los docentes, alumnos, padres y madres de familia convivan en forma armónica?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

39.- El director promueve actividades lúdicas, culturales, académicas, deportivas, cívicas en el centre escolar?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca