

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PLANES COMPLEMENTARIOS



TRABAJO DE GRADO

CARACTERIZAR LOS TIPOS DE LIDERAZGO QUE DESEMPEÑAN LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS ESCOLARES MARGARITA DURÁN, MARCELINO GARCÍA FLAMENCO Y WALTER ARTURO SOUNDY, DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

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

PRESENTADO POR

CRISTINA ARACELY AGUILAR DE LÓPEZ
JOSÉ RAFAEL CRUZ MARTÍNEZ
PATRICIA DEL CARMEN GUZMÁN URBINA
STEFFANY MARGARITA HERNÁNDEZ MUNDO
ÁNGELA HERNÁNDEZ SORIANO

DOCENTE ASESOR

LICENCIADA ANA LUISA GERMAN NÚÑEZ

JUNIO, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS 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.....	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Situación problemática.	12
1.2 Justificación	12
1.3 Delimitación de la investigación	15
1.4.1 Objetivo general.....	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.4.3 Preguntas de investigación.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes de la investigación.....	17
2.2 Historia y fundamento sobre el liderazgo.	19
2.3 El liderazgo y sus tipos.	24
2.3.1 Los tipos de liderazgo.	29
2.3.2 Liderazgo transformacional.	33
2.4. Administración y gestión escolar.....	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	39
3.1 Metodología de la investigación.	40
3.1.2 Tipo de estudio.....	40
3.1.3 Población y muestra.	41
3.2 Muestra	41
3.2.1 Método y procedimiento para la recolección de datos	41
3.3 Operacionalización de variables.	43
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
4.1 Análisis de los cuestionarios.	46

4.2 Análisis de guía de entrevista.....	71
4.3 Análisis del tipo de director dentro de cada Centro Escolar.	79
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1 CONCLUSIONES.....	84
5.2 RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencia entre jefe y líder.....	22
Tabla 2 Roles y tareas del director	23
Tabla 3 Funciones del director según Imídeo Nérici y MINED	27
Tabla 4 Muestra con la que se trabajará los instrumentos.....	41
Tabla 5 Análisis de datos.....	46
Tabla 6 Análisis de datos.....	47
Tabla 7 Análisis de datos.....	48
Tabla 8 Análisis de datos.....	49
Tabla 9 Análisis de datos.....	50
Tabla 10 Análisis de datos.....	51
Tabla 11 Análisis de datos.....	52
Tabla 12 Análisis de datos.....	53
Tabla 13 Análisis de datos.....	55
Tabla 14 Análisis de datos.....	56
Tabla 15 Análisis de datos.....	57
Tabla 16 Análisis de datos.....	58
Tabla 17 Análisis de datos.....	59
Tabla 18 Análisis de datos.....	60
Tabla 19 Análisis de datos.....	62
Tabla 20 Análisis de datos.....	63
Tabla 21 Análisis de datos.....	64
Tabla 22 Análisis de datos.....	65
Tabla 23 Análisis de datos.....	66
Tabla 24 Análisis de datos.....	67
Tabla 25 Análisis de datos.....	68
Tabla 26 Análisis de datos.....	69
Tabla 27 Análisis de datos.....	71
Tabla 28 Análisis de datos.....	72
Tabla 29 Análisis de datos.....	73
Tabla 30 Análisis de datos.....	74

Tabla 31 Análisis de datos.....	75
Tabla 32 Análisis de datos.....	76
Tabla 33 Análisis de datos.....	77
Tabla 34 Análisis de datos.....	79
Tabla 35 Análisis de datos.....	80
Tabla 36 Análisis de datos.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	46
Figura 2.....	47
Figura 3.....	48
Figura 4.....	49
Figura 5.....	51
Figura 6.....	52
Figura 7.....	53
Figura 8.....	54
Figura 9.....	55
Figura 10.....	56
Figura 11.....	57
Figura 12.....	59
Figura 13.....	60
Figura 14.....	61
Figura 15.....	62
Figura 16.....	63
Figura 17.....	64
Figura 18.....	65
Figura 19.....	66
Figura 20.....	67
Figura 21.....	68
Figura 22.....	69
Figura 23.....	79
Figura 24.....	80
Figura 25.....	81

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito “Caracterizar los tipos de liderazgos de los directores de los Centros Escolares Margarita Durán, Marcelino García Flamenco y Walter Arturo Soundy”, para comprender la efectividad de liderazgo que ejerce cada uno de ellos; así como su capacidad de establecer relaciones que le permitan mantener el manejo adecuado de la institución educativa, para llegar a una meta en común, con la ayuda de todas las personas que se encuentran involucradas en este proceso: Subdirectores, docentes y alumnos.

En el primer capítulo se hace mención al planteamiento del problema, el cual se encuentra conformado por la situación problemática que se describe de manera detallada; comprendida esta como el hecho de caracterizar a los directores según el tipo de liderazgo que ejercen en su Centro Escolar correspondiente y conocer como es percibido entre los miembros de la comunidad educativa.

En el segundo capítulo se incluye la estructura teórica, la cual comprende argumentaciones sobre el liderazgo con base a diferentes autores, historia y fundamentos del liderazgo, las diferencias entre terminologías que al final se interrelacionan como son: líder, jefe, autoridad, poder, liderazgo. Así mismo se plantean los tipos de líder que se esperan ver reflejados en el proceso de investigación; dentro de ello, se ha enfocado en los siguientes: líder coach, líder autoritario, líder conciliador, líder democrático y líder coercitivo.

En el tercer capítulo se habla de un marco metodológico, en el que se pretende aplicar una investigación cualitativa con estudios descriptivos que permitan detallar las características propias de cada director con base al liderazgo que desempeñan y comprender la percepción de la comunidad educativa. En este procedimiento se incluyen elementos como el tipo de estudio, la población, la variable, muestras y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Dentro del cuarto capítulo se hace un análisis detallado de las entrevistas y cuestionarios que se llevaron a cabo a la población que formaba parte de la muestra, para luego realizar la interpretación de los resultados con sus respectivos gráficos. Con ello se

pretende valorar todas las respuestas con base a las interrogantes que se presentaron, teniendo así una visión tanto objetiva como global del proceso de investigación; lo cual permite comprender los resultados y determinar el tipo de líder que presenta cada director dentro de los centros escolares de estudio.

Por último, dentro del capítulo cinco se expresan las conclusiones de los resultados obtenidos de la investigación, dando respuesta a las preguntas que se formularon y al mismo tiempo a los objetivos que se plantearon al inicio de la investigación. Con todo el proceso de se valora la importancia del tipo de líder que presenta cada director y las características que lo hacen ser una persona a seguir y a trabajar con su la comunidad educativa de manera coherente.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

El rol del director en los Centros Escolares radica en organizar, dirigir, fortalecer y evaluar por medio de los planes de trabajo el seguimiento que se lleva en cada institución (Goleman, 2013). Según lo anterior, es importante mencionar que no todos los directores poseen un perfil idóneo o estándar en este ámbito, por lo que se les hace difícil regir y orientar de forma efectiva su equipo docente, alumnos y padres de familia. Dicho de otra manera; el líder desde todas las perspectivas que se vea, es alguien capaz de identificar y comprender los puntos de vista de todo su personal docente, ante las necesidades que se presentan en la institución para beneficiar a los niños.

El rol de un director puede analizarse según los diferentes perfiles que existen en la actualidad, volviéndose difícil practicar un tipo de liderazgo definido; en vista de que cada director se adapta a las necesidades conjuntamente con las características de su personal docente. En cuanto a los diferentes tipos de liderazgo, podemos hablar de líderes autoritarios, los cuales movilizan al personal docente hacia una visión estipulada por ellos mismos; los conciliadores, que generan vínculos emocionales como armoniosos, los democráticos que crean consenso mediante la participación, los coercitivos que mantienen el control en situaciones de crisis y los coach que contribuyen al desarrollo del personal para el futuro (Castro, 2015).

Se debe tener en cuenta que el director inicia su conocimiento en la docencia desde una formación inicial, por ende la administración y la gestión escolar otorga al director un papel relevante, identificándolo como un líder pedagógico, administrativo y académico, porque es él quien tiene la responsabilidad de guiar correctamente el funcionamiento del Centro Escolar para: lograr los objetivos institucionales, articular la organización, planificar los recursos a utilizar, dar seguimiento a las actividades educativas, monitorear la evaluación de los aprendizajes, así como velar porque las relaciones con la comunidad educativa sean siempre positivas en función de las metas propuestas, tal como lo establecen los procesos y documentos de Ley en respuesta a las necesidades de los educandos (MINED, 2008).

Actualmente uno de los prejuicios más comunes que se maneja a nivel educativo, es que el liderazgo recae en una sola persona, en este caso el director, por ello se le visualiza como

el responsable de todo el Centro Escolar (Uribe, 2018). Tomando en cuenta lo anterior, es necesario considerar que un director debe de valorar el clima institucional; en el cual necesita prevalecer la confianza y el acercamiento para poder dialogar, logrando así involucrar al personal docente, padres de familia, alumnos y comunidad educativa en diferentes acciones del sistema.

Los directores líderes deben trabajar con el apoyo de su planta docente, padres de familia y alumnos; esto con el fin de construir y compartir los planes, proyectos, acuerdos y decisiones que se llevan a cabo en el Centro Escolar, con la finalidad de lograr así un mejor desempeño, en el cual se obtengan los objetivos y metas planteadas. Es así, como se percibe la problemática que en este caso es, caracterizar a los directores según el tipo de liderazgo que desempeña cada uno en su Centro Escolar; esto con la finalidad de conocer y comprender la funcionabilidad del mismo como líder ante toda la comunidad educativa.

El fundamento de la investigación es “Caracterizar los tipos de liderazgos de los directores de los Centros Escolares Margarita Durán, Marcelino García Flamenco y Walter Arturo Soundy”, del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad, con base a los cinco tipos de liderazgo que se han determinado en esta investigación, los cuales son: Democrático, autoritario, coercitivo, conciliador y coach; logrando así identificar qué tipo de líder se desempeña en cada Centro Escolar y cómo este es percibido por los directores, subdirectores, docentes y alumnos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los Centros Escolares Margarita Durán, Marcelino García Flamenco y Walter Arturo Soundy son parte importante del sistema educativo salvadoreño; es por ello que se investigará, para conocer la caracterización de los tipos de liderazgo que los directores aplican dentro de los centros educativos, con la finalidad de poder valorar la efectividad de cómo lo aplica cada uno de ellos y cómo son vistos en cuestión de funcionabilidad por parte de los subdirectores, docentes y alumnos.

Teniendo en cuenta que, este trabajo se basa en investigar cuál es la influencia que ejerce el director como líder en la comunidad educativa, para el mejoramiento del clima institucional; es necesario recalcar que la correlación que existe entre el director como líder en el comité pedagógico y administrativo; es un tema que destaca la incidencia dentro del proceso educativo y ha sido abordado por algunos estudios bibliográficos. Tomando en cuenta que un buen líder debe saber escuchar y entender las necesidades por las que está pasando su equipo de trabajo; de tal forma que se sientan identificados y con la confianza necesaria ante las decisiones que se han de tomar con el propósito de lograr el éxito desde el ámbito en el que se esté analizando. (Goleman, 2013).

Se considera importante identificar la caracterización del director, para conocer el tipo de liderazgo 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. La investigación pretende, además, tener una perspectiva más amplia sobre el tipo de liderazgo que posee cada director, según las características que lo definan como tal, así mismo verificar cómo este influye en el clima institucional.

Cabe mencionar, que durante todo el proceso de investigación se considera que los beneficiarios serán: El director de cada centro escolar, los subdirectores, los docentes y alumnos, ya que con ello se pretende visualizar de una manera objetiva la influencia del director como líder, para lograr los objetivos que se propone en cada institución y al mismo tiempo valorar la participación de todo su equipo de trabajo, en cuanto a los beneficios que se establezcan en todo el proceso educativo.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará en el Centro Escolar Margarita Durán, Centro Escolar Marcelino García Flamenco y Centro Escolar Walter Arturo Soundy; departamento La Libertad, municipio de Santa Tecla.

El proceso de investigación se basa en los cinco tipos de liderazgo que se han determinado, los cuales son: Democrático, coercitivo, autoritario, coach y conciliador, logrando identificar qué tipo de líder se desempeña en cada centro escolar.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Caracterizar los tipos de liderazgo que desempeñan los directores de los Centros Escolares Margarita Durán, Marcelino García Flamenco y Walter Arturo Soundy del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad.

1.4.2 Objetivos Específicos

1.4.2.1. Describir las características que identifican a cada director, según el tipo de liderazgo que predomina en el Centro Escolar.

1.4.2.2. Relacionar las características según el tipo de líder que ejerce cada director y su incidencia en el Centro Escolar.

1.4.3 Preguntas de investigación

1.4.3.1. ¿Cuáles son las características que identifican a cada director, según el tipo de liderazgo que desempeña en el Centro Escolar?

1.4.3.2. ¿Cuál es el tipo de líder que ejerce cada director y su incidencia en el Centro Escolar?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.

La investigación está basada en “Caracterizar los tipos de liderazgo que desempeñan los directores de los Centros Escolares Margarita Durán, Marcelino García Flamenco y Walter Arturo Soundy” del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad.

Existen diferentes documentaciones que motivan a determinar el tipo de líder que puede estar representado en cada director de los centros escolares antes mencionados. Hay que señalar que existen ciertos estudios que se han llevado a cabo sobre la temática en cuestión. Algunos documentos hacen énfasis en la importancia del liderazgo que debe existir desde el director, para que se puedan llevar a cabo todas las determinaciones necesarias con ayuda del equipo que trabaja a su lado. Se pueden valorar las siguientes aportaciones:

- Ministerio de Educación, en su documento Liderazgo Educativo (MINED, 2017), señala un liderazgo capaz de involucrar, corresponsabilizar y valorar los recursos humanos de la escuela, como son los consejos directivos escolares y los consejos de profesores y alumnos/as, familias y otros miembros de la comunidad local, en el desempeño de sus funciones.
- En América Latina, los resultados obtenidos por el estudio de factores asociados al logro cognitivo Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2010 (Freire, 2014), se hace mención de la importancia de la gestión del director; y como las tareas en las que se enfoca van orientadas por el liderazgo pedagógico, teniendo un impacto positivo sobre el rendimiento académico de los estudiantes.
- 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.

Con base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que el liderazgo ha pasado por un proceso de estudio, el cual con el paso del tiempo; se ha vuelto relevante dentro del área educativa. Debido a que el director es el representante primordial del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) dentro de los centros escolares y el líder que va a lograr enfocarse en los beneficios en común, logrando promover nuevos liderazgos,

el trabajo en equipo, una gestión educativa efectiva; así como también promover la práctica de valores, como parte de la convivencia y armonía institucional.

Considerando la importancia de este trabajo, se puede argumentar que el liderazgo ha adquirido ciertos cambios a través del tiempo, valorando que el director se ha transformado en un eje central del proceso educativo junto a todo su equipo de trabajo. No obstante, es necesario centrarse en las características esenciales que debe poseer todo director dentro del accionar como líder. Para ello algunas de las referencias a citar que muestran puntos de interés son:

1. César Rodríguez Uribe en su documento Liderazgo para el cambio en la coyuntura de la Reforma (Uribe, 2018), destaca que el liderazgo es una condición necesaria para una reforma eficaz relacionada con factores a nivel escolar, a nivel docente y a nivel estudiantil. Dicha investigación gestiona tres principios: El liderazgo para el cambio es más eficaz cuando es llevado a cabo por un pequeño grupo de educadores que funcionan con el director como una potente fuerza cohesiva. El equipo de liderazgo debe operar de tal forma que provea de orientación firme al mismo tiempo que demuestra respeto por quienes no están en el equipo. Finalizando con el liderazgo eficaz para el cambio el cual se caracteriza por conductas específicas que incrementan las relaciones interpersonales.
2. Rol de los directores exitosos en los Centros Escolares de Educación Media de El Salvador (Campos, 2016-2017), plantea la necesidad de que el director trabaje de acuerdo a los objetivos planteados, que mantenga una gestión escolar efectiva para lograr el éxito institucional y donde sean líderes capaces de desarrollar un equipo de profesores que dan instrucción efectiva a cada estudiante.
3. Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje (MINED, 2008), señala que la dirección debe ejercer un liderazgo con una visión educativa clara, en donde deje de ser el único eje de control institucional; cambiando el enfoque en alguien con características como: Una autoridad equilibrada capaz de tomar decisiones, donde delegue la autoridad y la participación de todo los miembros de la comunidad educativa.
4. Gestión Institucional, basado en el documento que el Ministerio de Educación (MINED), presenta lo elemental que resulta el rol que ejerce el director en los diferentes centros educativos, así como los tipos de liderazgo que pueden ser funcionales con base a la participación que cada agente desempeñe en su centro (Antúñez, 2008).

En conclusión, el interés de caracterizar el tipo de liderazgo dentro de las instituciones educativas que se van a investigar, es con la necesidad de establecer las características que debe de poseer todo director, para que le permitan ejercer su función tanto de manera individual como colectiva; para poder lograr el desarrollo de propuestas que enriquezcan la funcionabilidad institucional, así como también los objetivos y metas establecidas que favorezcan el proceso educativo de los estudiantes.

2.2 Historia y fundamento sobre el liderazgo.

La evolución del liderazgo se estableció desde las diferentes funciones que los grandes líderes han registrado por medio de diversos sucesos de la historia, quienes han dirigido esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon proyectos, organizaron, encabezaron y controlaron exploraciones; por medio de sus logros estamparon sus nombres en la humanidad, siendo en muchos casos sujetos de estudio para diferentes temas (Estrada, 2007). El liderazgo es una característica que se ha presentado desde que el individuo dejó de ser nómada y empezó a organizarse en civilizaciones, dentro de las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo.

A medida que los reinados se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, con esto los líderes evolucionaban, logrando así sus formas de administrar la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en unos 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, analizándolos desde el ámbito administrativo-organizacional hasta el contexto militar (Rodríguez, 2015).

Se comprende que alguien con poder de mando puede ser creativo, inteligente, efectivo en el logro de los objetivos organizacionales e incluso carismático, pero puede no ser un líder, ya que el verdadero liderazgo es la capacidad para crear ambientes en donde todos los integrantes, manifiesten un elevado y sostenido nivel de compromiso con el resultado colectivo de ese proyecto en el largo plazo. Así, el líder es quien posee las destrezas necesarias para dominar esa capacidad; mientras que un buen director debería reconocerlo e integrarlo al proyecto compartido (Castro, 2015).

En la sociedad actual se da el factor de la incertidumbre, provocada por la causa y consecuencia de múltiples fenómenos, entre los cuales se destacan la rapidez de los cambios científicos, tecnológicos y la globalización que trae consigo el intercambio de ideas, información, personas, productos y servicios. La escuela también 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 (los padres quieren que sus hijos sean capaces de ir más allá del conocimiento de datos adquiriendo importantes aptitudes analíticas, creatividad y trabajo en equipo), a la vez que en valores desde una ética y una ciudadanía responsable (Covey, 2009).

En este contexto, la Reforma Educativa, viene a recordarnos la necesidad de cambio, de transformación y flexibilización ante las necesidades de la sociedad. En los últimos años, la literatura sobre la dirección para el cambio se ha multiplicado enormemente, generando suficiente evidencia empírica y de investigación que permiten ampliar sobre la funcionabilidad de la dirección en diferentes áreas de liderazgo, por lo cual sugiere que:

Si queremos cambiar las escuelas, y con ello mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad. (Murillo, 2006, p.1).

Como concepción de la terminología, se plantea la siguiente interrogante: ¿El líder nace o se hace? Todos los seres humanos tienen la capacidad de ser líderes, pero cada uno con diferentes características, habilidades y destrezas que dependiendo de las situaciones que se presenten, cada uno se desempeña según necesidades y teniendo la capacidad de generar cambios positivos ante los demás (Castro, 2015).

Dicho de otra manera, el liderazgo tiene que ver con la conducción de personas, se suele suponer que todos aquellos que ejercen algún tipo de mando en sus organizaciones son buenos líderes, lo cual no siempre es verdad, debido a que el poder en general como la

autoridad, son elementos que no necesariamente tienen un marco hacia el liderazgo (Castro, 2015).

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 conclusión, un jefe es aquel que solo sabe dar órdenes, pero no enseña cómo se deben hacerse las cosas; es quien se coloca en la cúspide de una relación jerárquica de mando-obediencia, ejerciendo ese poder de decisión, de disciplina, y de mandato hacia sus subordinados, no tomando en cuenta las opiniones de los demás. Es necesario aclarar, que no siempre el jefe es elegido por todos los miembros involucrados; sino que puede ser impuesto por intereses personales o de un pequeño grupo.

Un líder es una persona que participa en la organización formando su futuro y el de las personas que se encuentran en su entorno, es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, motivando al logro de las metas en común y a la libertad de expresión (Sengel, 1999).

Ahora bien, un líder es aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades (Maxwell, 2012). Un verdadero líder requiere tener una diversidad de conocimientos sobre la naturaleza humana, las ciencias de la conducta, adaptaciones curriculares, gestión educativa, la gestión y administración de recursos; así como también aprender sobre materias como la psicología, las relaciones interpersonales y a su vez el comportamiento humano.

En la tabla 1, que se presenta a continuación, se pueden verificar las diferencias entre un jefe y un líder:

Tabla 1 Diferencia ente 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 a partir de los aportes de (Castro, 2015).

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 lo tanto, el liderazgo se encarna en diferentes personas que no nacen como tal, pero se hacen líderes con base a una función que debe desempeñar, designando responsabilidades al equipo de trabajo y promoviendo estrategias para toda la organización. Además, distribuye equitativamente todas las responsabilidades y se evalúa su efectividad en consenso.

En este caso, si se habla del liderazgo del director es de comprender que no es un simple cargo delimitado por responsabilidades, sino más bien alguien que conduce al grupo en función de las decisiones que se tomen de manera conjunta, así mismo como alguien que motiva a los demás, buscando la eficacia y calidad educativa. Dicho lo anterior, un director en su rol de líder tiene la capacidad de ejecutar diversas tareas que no son impuestas, pero sí necesarias a su labor, pues las realiza para organizar, conocer y desarrollar su propio trabajo.

A continuación, se presenta en la tabla 2 un resumen de los roles y tareas de este.

Tabla 2 Roles y tareas del director.

Bloque	Rol	Tareas
Tareas personales	Dirección de sí mismo	Autodirección. Autoconocimiento. Reflexión sobre la práctica personal. Control del estrés. Formación personal y constante.
Tareas interpersonales	Cabeza visible	Presentación de la institución ante la comunidad escolar. Primera persona de referencia.
	Líder	Motiva al personal. Media por la resolución de conflictos. Crea un clima agradable. Establece buenas relaciones interpersonales. Busca siempre el equilibrio entre las necesidades personales y de los miembros institucionales.
	Negociador	Pide los recursos para la escuela, padre de familia, autoridades educativas, alumnos y autoridades locales. Efectúa transacciones con diversos miembros de la comunidad escolar, con base a diversas finalidades.
	Enlace formal	Las personas, organismos e instituciones del sistema educativo local, regional y nacional. Los padres y madres de los estudiantes. Los empresarios y políticos de la comunidad local.

		Las personas vinculadas con las actividades extracurriculares que se desarrollen en la institución.
--	--	---

Fuente: Tabla propuesta por (Antúnez, 2008).

Al comparar las tareas y roles que se mencionan con anterioridad, se puede afirmar que el liderazgo, en tal sentido; es la combinación de todos los elementos de una forma correcta, lo que puede generar que todo director pueda ser un buen líder dentro del contexto que se desempeñe; siempre y cuando tenga la capacidad de estar abierto a las opiniones, manteniendo los objetivos claros y apoyándose en la comunidad educativa dentro de su institución.

Con todo lo detallado anteriormente, se comprende que el liderazgo es una condición necesaria para una reforma educativa eficaz, la cual está compuesta por múltiples factores que se relacionan con la escuela, los docentes, los padres de familia y la comunidad educativa, llevando al logro de metas y objetivos que puedan ser alcanzados por todos los interesados, a través del compromiso y de la motivación que debe de generar el director como líder institucional.

2.3 El liderazgo y sus tipos.

Cabe mencionar que han existido diferentes tipos de liderazgo a través del tiempo, los cuales se han modificado de acuerdo a los cambios del desarrollo humano, siendo con el paso del tiempo capaces de comunicarse, dirigir y crear ambientes motivadores y positivos que se acoplan a las necesidades que se van presentando dentro del aspecto institucional. Por ello se plantea a continuación algunas terminologías importantes, para comprender el término liderazgo.

- Autoridad.

Dentro de la historia, la noción de autoridad se vinculaba con la jerarquía y las desigualdades admitidas por todos los involucrados de dichas organizaciones, comprendiendo que la autoridad no se estanca en el tiempo; en cambio proporciona estabilidad y permanencia en el mundo, logrando que las situaciones de crisis se mejoren para luego ser transmitidas de los adultos sabios a los más jóvenes (Goleman, 2013).

En la actualidad, dentro del mundo educativo la crisis de la autoridad obedece a factores tales como las transformaciones de la familia y del Estado, los cambios que han afectado al trabajo y al consumo y las transformaciones del propio ambiente escolar. Todo ello unido a las concepciones de la educación moderna, han causado el rechazo de la autoridad; en donde la interacción del líder con su equipo docente debe ser en forma armoniosa; para tal efecto es imposible que llegue a un buen término cualquier proceso de formación (Castro, 2015).

- Poder.

Hablar de poder es argumentar una terminología más amplia que la autoridad. Debido a que el poder es el hecho de ejercer el dominio dentro de un grupo de personas que están a su cargo, manteniendo un liderazgo lineal y al mismo tiempo valorar de manera personal el hecho de ser un líder creyendo en las propias capacidades. Para ello se comprende algunas definiciones:

El poder se define como “cualquier oportunidad en una relación social para imponer la voluntad de uno frente a la resistencia de otros, independientemente qué de origen a esa oportunidad” (Guzzini, 2015). Según lo planteado el poder es la conceptualización de la acción social como relación humana, que sigue ciertos patrones, costumbres, hábito y normas que se imponen dentro de la sociedad, con la finalidad de liderar por medio de la imposición a un grupo de individuos en diferentes contextos.

Para que el poder sea efectivo, un individuo o grupos de individuos pueden apelar al temor, a sanciones físicas, al ejercicio de la persuasión, a la manipulación o al compromiso que tienen las personas, al cual llaman “Sentido del deber” (Castro, 2015). Aunque el poder en sí, se basa en ejercer cierto mando sobre las personas, si se vincula con la persuasión se vuelve un proceso de convencimiento, en donde los comportamientos humanos ante las acciones se realizan por convicción; dejando a un lado la imposición.

Por consiguiente, el poder, la autoridad y el liderazgo se vuelven elementos esenciales para todo líder, ya que cada uno tiene aspectos importantes que, si se manejan de manera correcta, pueden facilitar relaciones que logren una buena comunicación, la armonía, la entrega y el desempeño docente, para alcanzar las metas y objetivos propuestos de parte de todo el personal, que se ve involucrado con el liderazgo que ejerce cada director dentro de las instituciones educativas.

Durante mucho tiempo se ha considerado que el director es solamente el administrador de los centros educativos, el que se encarga de organizar los horarios, las cargas académicas de los docentes, las planificaciones y del manejo de los fondos financieros. Actualmente, se entiende que el director es el líder pedagógico y cumple con la función administrativa, por tanto: guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes (MINED, 2008).

Con base a la definición anterior se pueden detallar las características que son propias o que debería de poseer todo director como parte de su perfil. En primer lugar, debe ser una persona empática; es decir, que sea considerado con capacidad de escuchar y mostrar interés por los demás y por sus problemáticas. En segundo lugar, tiene que ser una persona inspiradora, que cuente con la capacidad de ejercer el papel de líder de un grupo o equipo, de generar ilusión y compromiso entre sus miembros, para el cumplimiento de todas las metas. En tercer lugar, debe poseer conocimiento organizacional, el cual le permita la capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones (Delgado, 2004).

Otra de las características propias que debería tener un director es la de ser gestor del conflicto, esto significa tener la capacidad para negociar y resolver desacuerdos de una forma objetiva y en beneficio de todos. Un director también debe trabajar en equipo y ser colaborador, de modo que sea capaz de trabajar con los demás en la consecución de una meta en común y de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas, facilitándoles los medios adecuados para poder mejorar y desarrollarse de una manera profesional y humana (MINED, 2008).

Valorando lo anterior, un director se caracteriza por poseer sensibilidad intercultural, por respetar las diferencias y la diversidad de características que presentan las personas. Así mismo debe mantener una excelente comunicación, la empatía, la capacidad de escuchar y mostrar interés por los demás. Donde desarrolle la parte humana y las relaciones interpersonales que le ayudarán no solo al enfoque académico institucional; sino que también a la motivación del trabajo en equipo, para el logro de las metas propuestas.

En el liderazgo se presentan dos elementos que se interrelacionan y se vuelven necesarios: La presencia de seguidores, dirigidos y liberados y en segundo plano la existencia de un

futuro superador, si se combinan ambos elementos y se tiene claro que el líder es todo aquel individuo que tiene las capacidades personales, valores que se comparten y que a la vez son reflejo de sus seguidores, todo director puede ser un líder con objetivos claros, el cual logrará transformar la educación, manteniendo un clima institucional agradable y apropiado.

Si bien la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación, debe cumplir con ciertas funciones, para ello se ha planteado en la tabla 3 lo que menciona Nérici (1986) y lo que espera el MINED (2008):

Tabla 3 Funciones del director según Imídeo Nérici y MINED.

CUADRO COMPARATIVO SOBRE LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR.		
FUNCIONES	MINED	IMÍDEO G. NÉRICI
Función administrativa	Es responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.	Estudia, supervisa, crea nuevas actividades según las diferentes necesidades, al mismo tiempo que observa las fases del trabajo que se lleva a cabo y su funcionabilidad.
Función social	Generar un ambiente social y psicológico basado en valores, actitudes, creencia, motivaciones, percepciones, expectativas y vivencias cotidianas entre el director, los padres de familia, docentes, estudiantes, lo cual generará relaciones interpersonales positivas.	El director realiza la interrelación escuela-comunidad y ofrece oportunidades para la socialización, así como el éxito de las actividades escolares en sentido de utilidad comunitaria.

Función pedagógica	Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa.	Procura una buena didáctica, para que los objetivos sean alcanzados. Debe sentirse la orientación en esta área, para que su personal docente se actualice y cada día sea mayor su desempeño.
Función de las relaciones humanas	Busca un equilibrio de las necesidades individuales e institucionales, logrando así que la comunidad educativa posea un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias, en donde los estudiantes se motiven a estar en el centro escolar, pero, sobre todo, que aprendan para la vida.	Con esta función el director busca transformar la escuela en una auténtica comunidad de ideales y esfuerzos. Se mantiene pendiente de las personas que conviven dentro y fuera de su centro escolar, para que exista entusiasmo y esfuerzos de manera que los objetivos sean alcanzados.
Función de actualización profesional.	Promueve el desarrollo profesional de los docentes. En tal sentido el director como líder pedagógico tomará en cuenta las necesidades de formación y actualización que le hayan expresado los docentes, así como promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica.	El director debe procurar la apertura de rutas que lleven a la escuela a una constante renovación tanto en sus propósitos como en la acción didáctica, ajustándola a las nuevas necesidades de los educandos y de la sociedad.

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de (Néreci y MINED).

De esta manera se puede valorar que, al director como líder, se le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, siendo alguien que inspira y contagia el interés de las personas que se encuentran a su cargo; logrando que su accionar responda a las políticas establecidas en conjunto con los acuerdos que se tomen con la comunidad educativa, con el fin que se realicen acciones que favorezcan el proceso pedagógico en beneficio de los estudiantes.

2.3.1 Los tipos de liderazgo.

En cuanto a los tipos de liderazgo que se valoran para el proceso de investigación, se han considerado cinco de ellos, con los cuales se tomarán en cuenta las características esenciales, habilidades y capacidades que se esperan ver reflejadas en cada director tanto en áreas administrativas y pedagógicas, así como en las relaciones interpersonales que lleva a cabo como líder institucional. Para ello se detallan los siguientes tipos de liderazgo con las características que los definen:

- **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). Este tipo de liderazgo presenta características que se pueden ver dentro del rango positivo de todo líder, enmarcan las tareas individuales en una visión global, comunican sus reacciones ante el rendimiento (sean estas positivas o negativas), y potencian al máximo el compromiso entre los objetivos y sus estrategias para alcanzarlos.

El tipo de liderazgo autocrático tiene claro los niveles que desea alcanzar para conseguir el éxito y las recompensas que obtendrá, aunque posee también aspectos que se vuelven negativos, ya que señala el objetivo a alcanzar, dejando un margen demasiado amplio para su logro y destruye la motivación en poco tiempo; en este caso puede considerarse un líder despótico al tratar de ser autoritario al extremo (Castro, 2015).

En conclusión, este tipo de líder es esencial para jerarquizar las metas y saber distinguir lo urgente de lo importante, mantiene siempre un plan estratégico que adecúa a las necesidades y conflictos críticos; esto le permite alcanzar con más precisión, los objetivos deseados con ayuda del personal que tiene a su cargo, todo esto lo desarrolla a

través de técnicas y pasos específicos a fin de incorporar un plan de trabajo dentro de la organización.

Un director puede ser un líder autocrático, donde tiene definidos sus objetivos, su mando siempre es lineal y depende de sus propias órdenes a los demás, él mismo determina los métodos de trabajo, controla el proceso y utiliza los recursos que cree necesarios para evaluar las tareas (Castro, 2015).

- **Líder Coach.**

Este tipo de líder utiliza habilidades, técnicas y modelos que permiten que su equipo de trabajo dé lo mejor de ellos mismos (Castro, 2015). 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, promueven 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 laboral y rendimiento es positiva, anima a sus trabajadores a establecer metas a largo plazo y conceptualizar la manera de lograrlas (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).

Hay que mencionar que un líder coach tiene ciertas características que le permiten ejercer su liderazgo ante su equipo de trabajo. Dicho lo anterior se mencionan las siguientes: Es alguien que busca espacios de silencio para observar el entorno de manera imparcial, vincula a colegas y colaboradores a un propósito común, crea una atmósfera agradable basada en el sentimiento de desafío y en la confianza, averigua cuáles son los

gustos e intereses de la gente que le rodea y tratar de satisfacerlos, trata de que todos los implicados participen del éxito obtenido.

- **Líder Conciliador.**

Cuentan con la habilidad de crear relaciones de forma instintiva, valora los individuos y sus emociones por encima de las tareas y objetivos. Este tipo de líder busca que las personas que conforman su equipo se sientan contentos, es por eso que promueve la armonía entre ellos (Goleman, 2013).

En este sentido, para un líder conciliador tiene mucha importancia la comunicación y el fomento de la flexibilidad, posee la capacidad de influir y no mandar, donde todos aprendan de todos, con responsabilidad y motivación siendo aceptado por el grupo, ya que este requiere tener capacidad para conciliar diferencias, buscar soluciones inteligentes, ceder, promover la independencia y dejar de lado sus caprichos y aspiraciones egoístas, por encima de los intereses de los demás.

Por otra parte, 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. El director conciliador debe poseer ciertas características para que su función sea realmente objetiva y pueda cumplir con las determinaciones necesarias. Lozada (2017) menciona los siguientes requisitos:

- a. Son capaces de identificar y resolver problemas.
- b. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos.
- c. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas.
- d. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.
- e. Predican con el ejemplo.
- f. No necesitan infundir miedo para ganar respeto y autoridad.
- g. No dictan el modo de hacer las cosas (las definen por consenso).
- h. Tienen humildad para reconocer sus errores.
- i. Sabe gestionar el conflicto.
- j. Maneja muy bien sus emociones.

- **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). 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.

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. De igual modo un director con liderazgo democrático define los objetivos desde la dirección, determina los métodos de trabajo desde la visión de su equipo, el proceso de desarrollo se controla por medio de la colaboración de los docentes y los resultados se evalúan con la participación de todos los involucrados.

- **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 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).

2.3.2 Liderazgo transformacional.

Con respecto al ámbito educativo, los nuevos líderes deben ser capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio que las instituciones requieren, no simplemente para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino que, además, puedan participar activamente en la promoción de una sociedad más justa (Burns, 1978; 2003). Con esto se quiere decir que el liderazgo transformacional tiene un papel importante en las instituciones educativas, que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales.

El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización (Pearce, et al., 2003). En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de objetivos en cada persona y hace énfasis en los asuntos clave para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente mueve el crecimiento y el desarrollo de sí mismos (Vázquez, 2013). Este líder transformacional presenta ciertas características que se detallan a continuación:

1. Se caracteriza por la originalidad de sus ideas.
2. Capacidad confianza y buenas relaciones humanas.
3. Buena comunicación y empatía.
4. Cree en sus principios y capacidades.
5. Tiene la capacidad de interpretar las situaciones.
6. Es un buen constructor de organizaciones y equipos.

7. Produce ideas nuevas e inspiradoras.

En consecuencia, el liderazgo transformacional, establece relaciones entre el líder y sus seguidores, bajo las cuales deben de sobresalir aspectos como el carisma, que se considera un atributo basado en la percepción que tienen los seguidores sobre la conducta del líder. Además, refleja su orientación basado en la confianza, la identificación de los ideales, alguien que logra la persuasión y la estimulación de las metas que se pretenden alcanzar.

2.4. 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.

Otro rasgo importante es el nacimiento de 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, dando como consecuencias el poder en manos de pocos, 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, promueve procesos sistemáticos, organiza y delega

responsabilidades a un grupo pequeño o a una comunidad, fomentando el cumplimiento de todos los objetivos propuestos.

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 prevee, 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 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 riquezas... Para que exista organización no basta solo con el conjunto de personas, ni si quiera 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 sus 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.
- 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:

1. Promover un clima de trabajo colaborativo entre los profesores.
2. Establecer una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad.
3. Respetar las aportaciones de cada miembro al desarrollo de la escuela.
4. Crear un ambiente de trabajo riguroso y ordenado.
5. Expresar expectativas y refuerzos positivos sobre las actividades de los colegas, alumnos o padres de familia.
6. Crear una cultura impregnada de innovaciones y desarrollo profesional de los profesores.
7. Buscar soluciones positivas y lógicas a los conflictos.
8. 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 Nérici (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 de la cual estará fundamentada en elementos como la persuasión, la motivación, la ocupación y la responsabilidad; que permitirá el manejo correcto de las

situaciones institucionales con la participación de todo su equipo de trabajo, quienes aportarán soluciones propositivas según los diferentes conflictos que se presenten.

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 en 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; siempre y cuando todas las decisiones que tome sean en beneficio de la comunidad educativa.

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 considerara importantes para alcanzar con éxito las metas y objetivos propuestos en cada institución.

CAPÍTULO III:

MÁRCO

METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la investigación.

La investigación que se desarrollará es de tipo cualitativa, ya que se pretende guiar el estudio por medio de la descripción de la problemática analizada con anterioridad, en la que se enfoca el caracterizar el tipo de liderazgo que desempeña cada director dentro de cada Centro Escolar que maneja y cómo es percibido este liderazgo por los subdirectores, docentes y alumnos (Hernández, 2014).

Este proceso se desarrollará en tres centros escolares del municipio de Santa Tecla, departamento de la Libertad. Dentro de ello se han formularon instrumentos de evaluación y variables que permitan obtener datos de manera objetiva. Se aplicarán entrevistas y cuestionarios, que nos presentarán la relación adecuada del liderazgo con el perfil de cada director, con base a las características que se han identificado, considerando que la muestra con la que se trabajará tendrá un valor del 20% de la población total.

Se pretende que dentro de esta investigación se pueda percibir el tipo de liderazgo que ejerce cada director en su Centro Escolar, según las características que lo definirán como líder dentro del proceso de investigación. Del mismo modo las entrevistas y cuestionarios que se realizarán a la comunidad escolar, incluyendo el director; con la finalidad de tomar datos que ayuden a dar respuestas a las interrogantes planteadas y más adelante realizar un análisis de las mismas; para que al final, se definan los niveles de coordinación y de relación entre los diferentes actores del centro educativo.

3.1.2 Tipo de estudio.

Tomando como referencia los estudios descriptivos, (Hernández, 2014), permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Por esta razón, dicho estudio permitirá conocer y describir las características propias de cada director según los datos obtenidos en los cuestionarios y encuestas, los cuales mostrarán el tipo de liderazgo que maneja cada líder en su Centro Escolar. Además, se podrá

comprender la percepción de toda la comunidad educativa por medio de los resultados de la investigación realizada.

3.1.3 Población y muestra.

La población con la que se trabajará estará basada en directores, subdirectores, docentes y alumnos. Existe variabilidad de sexo, edades y cargos dentro de la muestra con la que se realizarán las encuestas y entrevistas. Así mismo los directores entrevistados serán dos mujeres y un hombre, en los subdirectores se encuentran dos mujeres y un hombre. En los docentes y alumnos es una población mixta.

Tabla 4 Muestra con la que se trabajarán los instrumentos.

N°	Centro Escolar	Director	Subdirector	Docente	Estudiantado
1	Margarita Durán	1	1	7	15
2	Marcelino García Flamenco	1	1	7	15
3	Walter Arturo Soundy	1	1	7	15
Total		3	3	21	45

Fuente: Creación propia con base a la muestra a recolectar.

3.2 Muestra

Debido al tipo de investigación que se realizará se aplicará un estudio descriptivo en la cual no se aplicará una muestra estadística, esto permitirá mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad de opiniones para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades (Hernández, 2014). Por ello recolectar la información que sea pertinente en este estudio sobre el tipo de liderazgo que maneja cada director dentro de su centro escolar.

La muestra con la que se trabajará cumple con las siguientes características en común, esto nos permitirá tener un proceso más objetivo ya que los datos obtenidos serán propios del mismo municipio de estudio. Los detalles son los siguientes:

1. Las tres instituciones pertenecen al municipio de Santa Tecla.
2. Ubicadas en la misma zona geográfica.
3. Todas poseen directores, que son el punto esencial de la investigación.
4. Los/as alumnos/as que se entrevistarán deberán cursar el tercer ciclo.

3.2.1 Método y procedimiento para la recopilación de datos.

Los instrumentos con los que se contará para la recolección serán los siguientes:

- a. Entrevista: El propósito de las entrevistas es obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado, o sea en sus propias palabras. En ello se aplicará una serie de preguntas orales y escritas que darán la oportunidad de expresar sus puntos de vista en cuanto a la temática en cuestión, estos instrumentos se aplicarán a directores, subdirectores y docente de los centros escolares.
- b. El cuestionario: Este instrumento permitirá llegar a los participantes de una manera clara y sin problemas ante las preguntas que se deberán de contestar, para que exista una reflexión propia de la investigación que se pretende llevar a cabo, estos instrumentos se aplicarán a directores, subdirectores, docentes y alumnos de los centros escolares.

3.3 Operacionalización de variables.

Objetivo específico	Variables	Definiciones conceptuales	Dimensiones	Indicadores	Preguntas de los instrumentos de investigación. (se han ordenado con base a como aparece en cada instrumento)	Questionario	Entrevista	Director	Subdirector	Docente	Estudiantes
Describir las <u>características</u> que identifican a cada director, según el tipo de liderazgo que predomina en el Centro Escolar.	Características del líder	Son aspectos propios de una persona relacionados con la personalidad, el carácter, el objeto o estado y que lo define como tal.	Enumerar las características	Líder inspirador.	1. ¿Se considera un líder ante su toda la comunidad educativa?		X	X	X	X	
					2. ¿Qué características debe de poseer un líder, según su criterio?		X	X	X	X	
					12. ¿Muestra las capacidades de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa, para lograr una gestión escolar efectiva?	X		X	X	X	X
				Organizado.	19. ¿Planifica con anticipación las actividades extracurriculares y las comunica a la comunidad educativa?	X		X	X	X	X
					11. ¿Delega responsabilidades en todos los miembros de la comunidad educativa, que permitan una organización y buen funcionamiento de la institución?	X		X	X	X	X
				Gestor de conflicto.	3. ¿Establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?		X	X	X	X	
					15. ¿Soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa?	X		X	X	X	X
					13. ¿Es capaz de manejar las emociones y no anteponerlas al tomar decisiones?	X		X	X	X	X
					16. ¿Permite que su personal docente tome decisiones de manera individual?	X		X	X	X	X
					17. ¿Promueve el trabajo en equipo, en la ejecución de una meta en común?	X		X	X	X	X
				Colaborador.	20. ¿Colabora y participa en las actividades que se programan dentro de la institución?	X		X			
					4. ¿Coopera con la disciplina del Centro Escolar?		X	X	X	X	
				Comunicativo.	14. ¿Escucha con atención las problemáticas de los alumnos?	X		X	X	X	X
					21. ¿Se reúne periódicamente con los alumnos, para dialogar de los avances institucionales?	X		X	X	X	X
				Empático.	5. ¿Se considera una persona abierta ante las opiniones que aportan las demás, aunque estas estén fuera de su propia valoración?		X	X	X	X	
					22. ¿Muestra interés por los problemas del personal docente?	X		X	X	X	X
					18. ¿Es accesible ante las solicitudes de los alumnos?	X		X	X	X	X

Relacionar las características según el <u>tipo de líder</u> que ejerce cada director y su incidencia en el Centro Escolar.	Liderazgo	Es la combinación de elementos de una forma correcta, que puede generar que todo director pueda ser un buen líder dentro del contexto que se desempeñe; siempre y cuando tenga la capacidad de estar abierto a las opiniones, manteniendo los objetivos claros y apoyándose en la comunidad educativa dentro de su institución.	Tipos de liderazgo.	• Autoritario.	23. ¿Exige el cumplimiento inmediato de proyectos y planificaciones?	X		X	X	X	X
					24. ¿Determina personalmente los métodos de trabajo, procesos y recursos a utilizar en las tareas que se van a realizar?	X		X	X	X	X
				• Coach.	31. ¿Motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional?	X		X	X	X	X
					26. ¿Enseña y acompaña durante el proceso de trabajo a su personal?	X		X	X	X	X
					32. ¿Promueve la integración de todos los miembros de la comunidad educativa para lograr un objetivo en común?	X		X	X	X	X
				• Conciliador	25. ¿Tiene la capacidad de negociar y resolver desacuerdos de forma objetiva?	X		X	X	X	X
					6. ¿Se considera una persona flexible ante las situaciones de cambio?		X	X	X	X	
				• Democrático	7. ¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de problemas?		X	X	X	X	
					27. ¿Promueve nuevos liderazgos dentro de su personal docente?	X		X	X	X	X
					28. ¿Delega funciones y responsabilidades a su equipo docente?	X		X	X	X	X
				• Coercitivo.	29. ¿Permanece siempre en constante supervisión de los demás, en cuanto a la toma de decisiones y desarrollo de su trabajo?	X		X	X	X	X
					30. ¿Permite la iniciativa de su equipo docente y motiva a los demás?	X		X	X	X	X

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

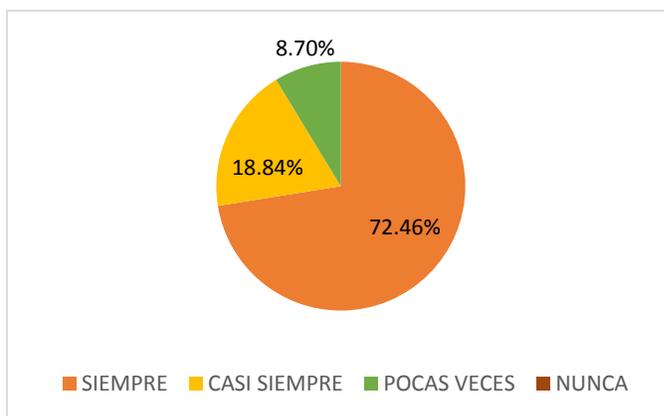
4.1 Análisis de los cuestionarios.

Pregunta 11. ¿Delega responsabilidades en todos los miembros de la comunidad educativa, que permitan una organización y buen funcionamiento de la institución?

Tabla 5: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	12	18	20	50	72.46%
CASI SIEMPRE	5	5	3	13	18.84%
POCAS VECES	6			6	8.70%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 1.



ANÁLISIS

El 72.46 % de la población considera que los directores de los tres centros escolares son líderes que designan las responsabilidades, siendo conscientes de sus atribuciones que les han sido asignadas, mientras que solo el 18.84% de la población opina que casi siempre delega responsabilidades en los miembros de la comunidad, y el 8.70% nos muestra que pocas veces los directores delegan responsabilidades al subdirector o a los maestros.

INTERPRETACIÓN

En los tres centros educativos en estudio, se tiene una percepción bastante alta en cuanto a delegar responsabilidades por parte del líder en el cuerpo docente, esto permite ver

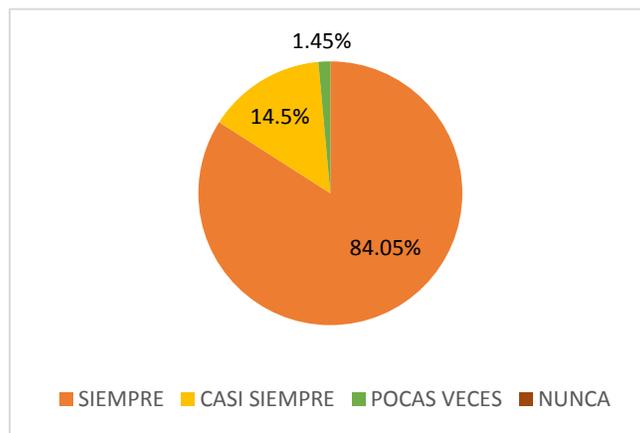
una buena organización y funcionabilidad de los directores, haciendo que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes y se involucren en las tareas administrativas. Como lo dice Imideo Néreci en uno de sus escritos; donde el líder debe motivar, guiar e innovar de tal manera que sea un equipo de trabajo que busca transformar la escuela en una auténtica comunidad de ideales.

Pregunta 12 ¿Muestra capacidades de gerencia, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa, para lograr una gestión escolar efectiva?

Tabla: 6 Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	21	15	22	58	84.05%
CASI SIEMPRE	2	7	1	10	14.5%
POCAS VECES		1		1	1.45%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 2



ANÁLISIS

Dentro de los tres centros escolares el 84.05% de la población considera que el director siempre es una persona con capacidad de gerencia, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa, para lograr una gestión escolar efectiva; mientras que el 14.5% de la población, opina que casi siempre tiene la capacidad de ejercer una gestión

escolar efectiva en el centro educativo, y el otro 1.45% afirma que pocas veces tiene la capacidad de dirigir, coordinar y animar para hacer más eficiente su trabajo.

INTERPRETACIÓN

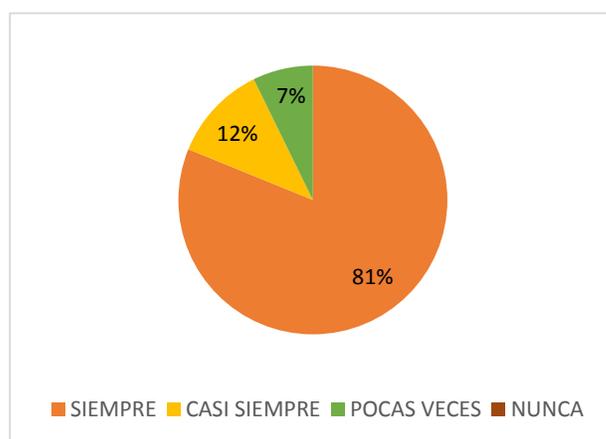
En los tres centros escolares donde se realizaron los cuestionarios de investigación, se considera que el director muestra una capacidad alta en cuanto a sus capacidades para lograr una gestión escolar efectiva, lo cual lo lleva al cumplimiento de las metas en común giradas por el MINEDUCYT. Reconociendo que un líder realiza un conjunto de tareas y actividades imprescindibles para su funcionamiento, donde la toma de decisiones es fundamental y con base a Serafín Antúnez, la distribución de tareas tiene que ver con los aspectos característicos de cada escuela en relación a su tamaño, así como la distribución o coordinación de actividades de todos los miembros del equipo.

Pregunta 13. ¿Es capaz de manejar las emociones y no anteponerlas al tomar decisiones?

Tabla 7: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	18	18	20	56	81%
CASI SIEMPRE	2	4	2	8	12%
POCAS VECES	3	1	1	5	7%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 3.



ANÁLISIS

El 81% de la población, afirman que el director siempre es una persona capaz de manejar las emociones y no anteponerlas al tomar decisiones, mientras un 12% de la población consideran que casi siempre cumple con el manejo de sus emociones de una manera adecuada; sin embargo, hubo un 7% que dice que pocas veces maneja sus emociones dejándose entrever a la hora de tomar decisiones.

INTERPRETACIÓN

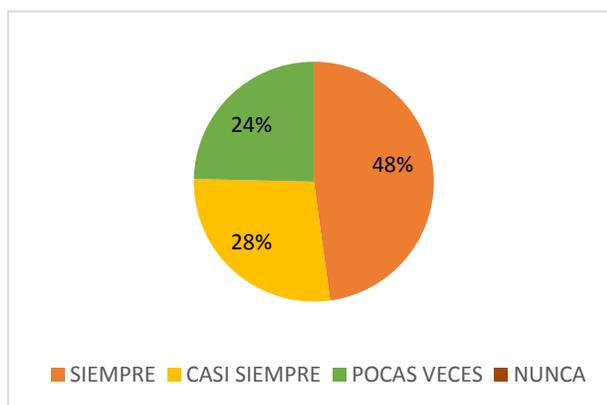
Con base a los resultados obtenidos se observa una actitud positiva ante el manejo de las emociones del líder, en este caso el director de cada centro, dejándolas a un lado, con la finalidad de ser una persona objetiva ante las decisiones que se tomen dentro el Centro Escolar. Demostrando madurez personal, habilidades comunicativas, carisma o condiciones de liderazgo que potencian el poder personal.

Pregunta 14. ¿Escucha con atención las problemáticas de los alumnos?

Tabla 8: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	10	8	15	33	48%
CASI SIEMPRE	8	6	5	19	28%
POCAS VECES	5	9	3	17	24%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 4.



ANÁLISIS

El 48% de la población opina que siempre son escuchadas con atención las problemáticas de los alumnos; mientras que el 28% de la población opina que casi siempre son escuchadas las demandas de los estudiantes y el 24% de la población opina que pocas veces se escuchan las necesidades de los educandos en los centros escolares.

INTERPRETACIÓN

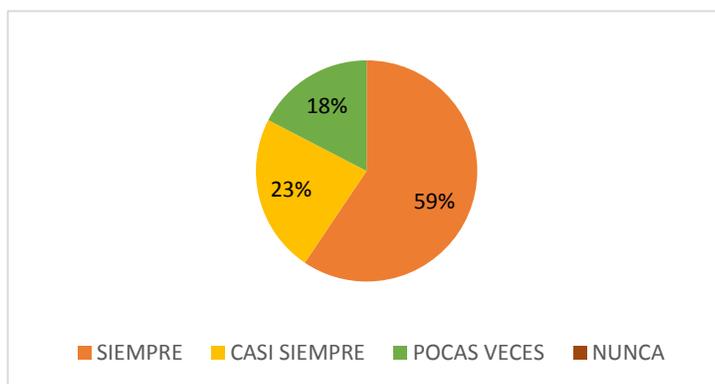
Los resultados obtenidos nos permiten comprender que hay un porcentaje bastante alto ante la escucha de las necesidades de los estudiantes por el líder institucional, pero que podría haber mayor valoración a las opiniones que los educandos puedan aportar en diferentes situaciones. El poder de oportunidad o de escucha viene dado por acontecimiento transitorios o situaciones de contingencia, que posibilitan el ejercicio satisfactorio del director y de los alumnos donde son tomadas en cuenta las circunstancias y problemas que rodean a los jóvenes.

Pregunta 15. ¿Soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa?

Tabla 9: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	12	8	21	41	59%
CASI SIEMPRE	8	6	2	16	23%
POCAS VECES	3	9		12	18%
NUNCA	23	23	23	69	100%

Figura 5



ANÁLISIS

El 59% de la población opina que el director siempre es un líder que soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa, una persona organizada, coordinada y que controla sus propias emociones, el 23 % considera que casi siempre logra solucionar las problemáticas de una forma eficaz, no obstante, el 18% respondió que pocas veces solucionan los problemas eficazmente.

INTERPETACIÓN

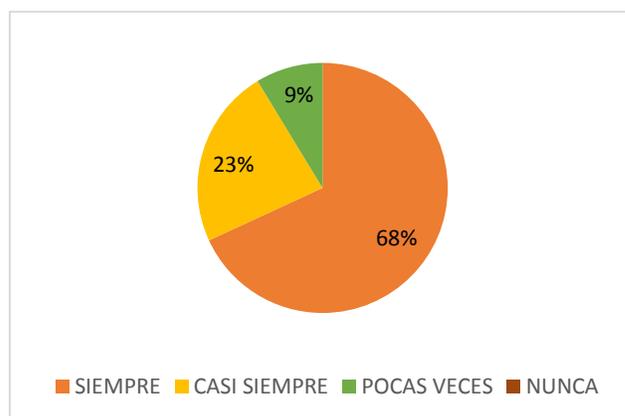
De acuerdo a los datos obtenidos, se considera al director como un líder capaz de dar soluciones efectivas y prácticas ante las diferentes situaciones negativas que se presentan dentro de la institución educativa, esto demuestra que la escuela y quien lo administra debe tener un plan de contingencia capaz de actuar en el momento esperado ante problemas de ámbito administrativo, económico y sociales; así como la gestión que se desarrolla en el Centro Escolar.

Pregunta 16 ¿Permite que su personal docente tome decisiones de manera individual?

Tabla 10: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	18	11	18	47	68%
CASI SIEMPRE	3	8	5	16	23%
POCAS VECES	2	4		6	9%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 6



ANÁLISIS

De acuerdo al 68% de la población, el director es una persona que siempre permite que los docentes tengan libertad y autonomía en la toma de decisiones dentro del Centro Escolar; reconociendo que existe un ámbito democrático, el 23% de la población considera que casi siempre pueden tomar decisiones de manera independiente para la mejora institucional, por otra parte, el 9 % de los encuestados manifiesta que pocas veces se les permite a los docentes tomar decisiones con libertad y autonomía.

INTERPRETACIÓN

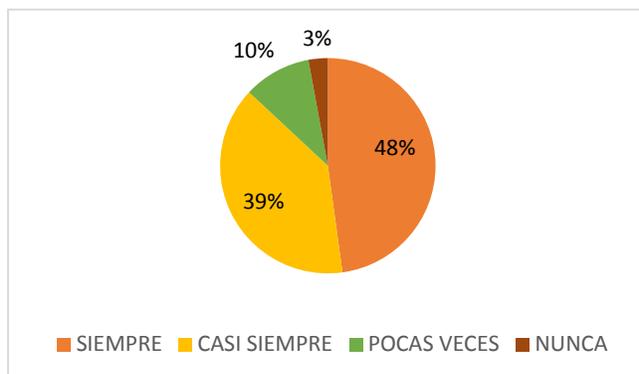
De acuerdo a la gráfica la mitad del porcentaje de la población, con base a la muestra, tienen una oportunidad muy alta de poder tomar decisiones dentro del Centro Escolar de una manera individual en diferentes situaciones que se presente. Esto permite que los docentes, puedan aplicar métodos de trabajo adecuados y autónomos.

Pregunta 17 ¿Promueve el trabajo en equipo en la ejecución de una meta en común?

Tabla 11: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	12	8	13	33	48%
CASI SIEMPRE	8	9	10	27	39%
POCAS VECES	3	4		7	10%
NUNCA		2		2	3%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 7



ANÁLISIS

Dentro de la población en estudio, el 48% opina que el líder de la institución, en este caso el director; promueve el trabajo en equipo en la ejecución de una meta en común siendo de mucho beneficio para la población estudiantil; el 39% de la población considera que casi siempre promueve el trabajo en equipo, habiendo un 10% de los encuestados que afirma que pocas veces se promueve el trabajo en equipo y se realiza de forma coercitiva.

INTERPRETACIÓN

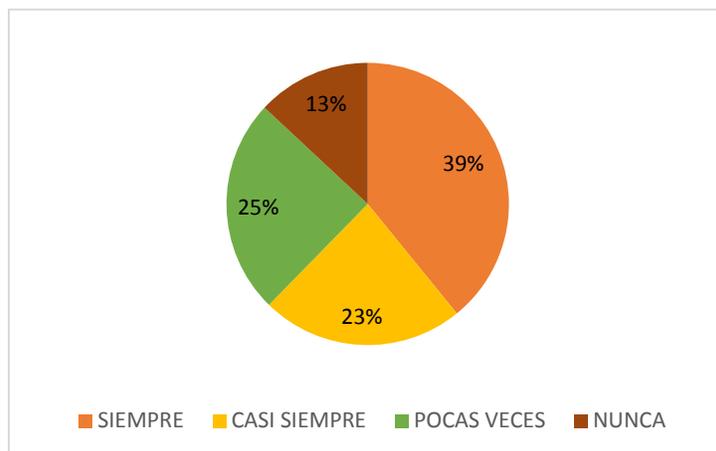
Comparando los datos entre los dos porcentajes más altos, se puede valorar que se permite el trabajo en equipo, lo cual ayuda a que el Centro Escolar pueda alcanzar una meta en común con ayuda de todos los miembros. Es evidente que el trabajo resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera colaborativa, en grupos y donde la participación es fluida.

Pregunta 18 ¿Es accesible ante las solicitudes de los alumnos?

Tabla 12: Análisis de datos.

RESPUESTA	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	7	9	11	27	39%
CASI SIEMPRE	2	5	9	16	23%
POCAS VECES	8	6	3	17	25%
NUNCA	6	3		9	13%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 8.



ANÁLISIS

De acuerdo al porcentaje obtenido un 39% de la población valora que el director es accesible ante las solicitudes de los alumnos, mientras que un 23 % de la población considera que casi siempre son escuchados los alumnos por parte del director, así como también existe el otro 25% de la población que considera que pocas veces se presenta la oportunidad de ser atendidas las solicitudes de los estudiantes, sin embargo, un 13% dice que nunca han sido escuchadas las solicitudes de los alumnos.

INTEPRETACIÓN

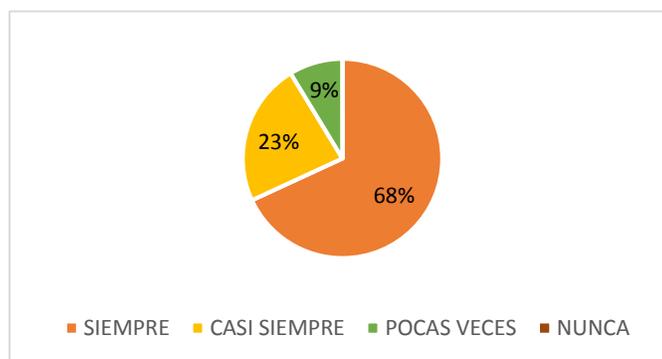
A pesar de que el porcentaje de datos ha sido variado, se mantiene una inclinación positiva ante la accesibilidad que el director presenta, en cuanto a las demandas o solicitudes que los estudiantes realizan. Los dos porcentajes de siempre, casi siempre son más de la mitad de la muestra, que manifiestan el apoyo recibido por parte del director cuando acuden a buscar ayuda, dejando ver que la escuela es una instancia donde los jóvenes interactúan, y realizan trabajos extracurriculares como parte del apoyo recibido del director, el cual acompaña y planifica las actividades a realizar.

Pregunta 19 ¿Planifica con anticipación las actividades extracurriculares y las comunica a la comunidad educativa?

Tabla 13: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	18	10	19	47	68%
CASI SIEMPRE	5	7	4	16	23%
POCAS VECES		6		6	9%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 9.



ANÁLISIS

El 68% de la población considera que el director casi siempre planifica con anticipación las actividades extracurriculares y las comunica a la comunidad educativa, mientras que el 23% de la población considera que casi siempre las planifica y un 9% dice que pocas veces se dan a conocer con anticipación las actividades extracurriculares. La gráfica muestra entonces que más de la mitad de los encuestados están de acuerdo con dicha actividad.

INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos, el líder institucional planifica con anticipación las actividades extracurriculares y las comunica a la comunidad educativa de una manera efectiva; ya que el porcentaje de respuestas se encuentra entre siempre y casi siempre en las

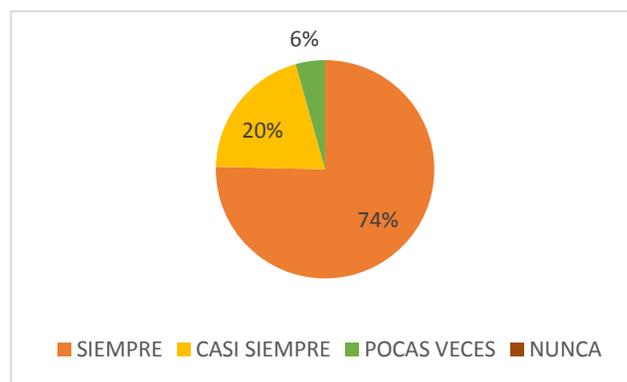
opiniones positivas. Queda demostrado que un líder valora los individuos y sus emociones por encima de las tareas y objetivos, promueve la armonía en el personal a su cargo como dice en uno de sus apartados Serafín Antúnez y una de las cosas más importantes es la comunicación para realizar actividades extracurriculares donde toda la comunidad educativa esté enterada de lo que se va a realizar.

Pregunta 20 ¿Colabora y participa en las actividades que se programan dentro de la institución?

Tabla 14: Análisis de datos.

RESPUESTA	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	15	16	20	51	74%
CASI SIEMPRE	8	3	3	14	20%
POCAS VECES		4		4	6%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 10.



ANÁLISIS

El 74% de la población considera que el director colabora y participa en las actividades que se programan dentro de la institución, mientras que el 20% de la población considera que casi siempre participa en las actividades del centro escolar, por otra parte, existe un 6% que dice que pocas veces participa el director en las actividades que se programan dentro de la institución.

INTERPRETACIÓN

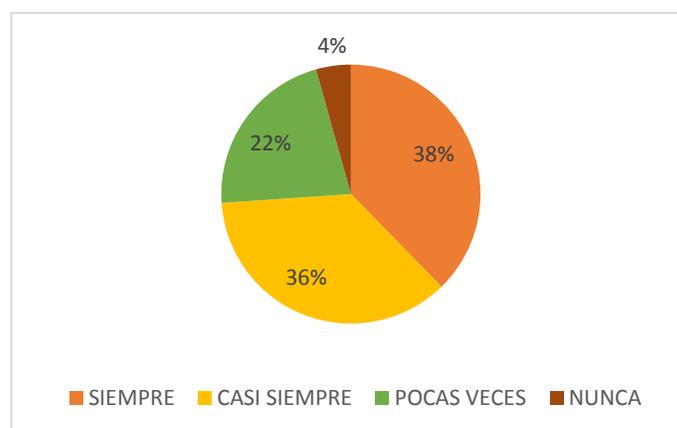
De acuerdo a los datos anteriores, el director es una persona que en los tres centros escolares, se muestra involucrado con el centro educativo, convendría destacar también como, en muchas ocasiones, se puede encontrar en estas escuelas el marco ideal para cumplir con las expectativas de los alumnos y que puedan encontrar la satisfacción, el equilibrio personal o el desarrollo personal de los docentes que en cierta manera necesitan ver la cabeza visible del director como parte de los protagonistas de estos eventos y no simplemente como un espectador más.

Pregunta 21 ¿Se reúne periódicamente con los alumnos, para dialogar de los avances institucionales?

Tabla 15: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	8	6	12	26	38%
CASI SIEMPRE	7	7	11	25	36%
POCAS VECES	5	10		15	22%
NUNCA	3			3	4%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 11.



ANÁLISIS

Valorando los datos obtenidos el 38% de la población considera que siempre el director se reúne periódicamente con los alumnos, para dialogar de los avances institucionales y un 36% considera que casi siempre se dan reuniones con los estudiantes para conocer sus necesidades e inquietudes. Teniendo un 22% que dijo que casi nunca se reúne con los estudiantes; así mismo un 4% dijo que nunca los reúne para dialogar sobre los avances que se vean institucionalmente.

INTERPRETACIÓN

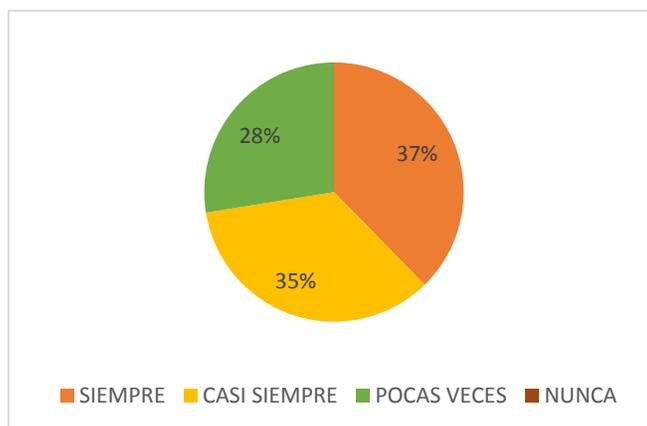
Con base a los datos obtenidos, el director se mantiene en una comunicación constante, no al 100%; pero tiene una cercanía con los educandos para conocer sus inquietudes y sugerencias de las situaciones escolares. Valorando al director como alguien que establecer y mantener buenas relaciones; con la finalidad de obtener información que favorezca a las necesidades de los alumnos.

Pregunta 22 ¿Muestra interés por los problemas del personal docente?

Tabla 16: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	8	8	10	26	37%
CASI SIEMPRE	11	7	6	24	35%
POCAS VECES	4	8	7	19	28%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 12.



ANÁLISIS

Los datos de la muestra dan a conocer que el 37% de la población valora que el director muestra interés por los problemas del personal docente; mientras que el 35% opina que casi siempre se le observa interés ante las situaciones que estén pasando los docentes de manera negativa; así mismo un 28% de la población opina que pocas veces muestra interés ante sus problemáticas.

INTERPRETACIÓN

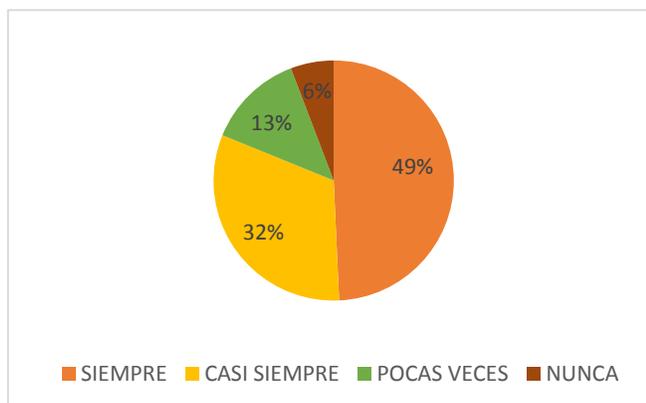
Con base a los datos obtenidos existe un porcentaje que considera que el director no muestra interés ante sus problemáticas; otro porcentaje que considera que la mayoría de veces el director, está interesado en conocer las situaciones por las cuales está pasando su personal docente. Este comportamiento en un líder permite valorar a los individuos, sus emociones, fortalezas y debilidades, así como sus problemas personales.

Pregunta 23 ¿Exige el cumplimiento inmediato de proyectos y planificaciones?

Tabla 17: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	10	12	12	34	49%
CASI SIEMPRE	6	6	10	22	32%
POCAS VECES	7	1	1	9	13%
NUNCA		4		4	6%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 13.



ANÁLISIS

El 49% de la población consideran que el director exige siempre el cumplimiento inmediato de proyectos y planificaciones, pero el 32% de la población opina que casi siempre exige el cumplimiento de las mismas. Un porcentaje de 13% considera que el cumplimiento de proyectos y planificaciones se da pocas veces. Al igual el otro 6% dijo que nunca exige el cumplimiento de proyectos ni menos planificaciones.

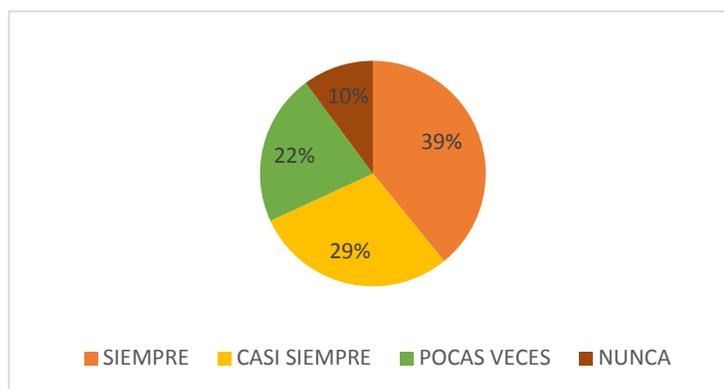
INTERPRETACIÓN

El director dentro de las tres instituciones de estudio, exige el cumplimiento de las planificaciones y proyectos de manera constante. Un tipo de líder que exige con el buen trato es exitoso con su equipo de trabajo, porque no ha olvidado que sobre sus hombros recae una gran responsabilidad de todo lo que haga y deje de hacer, ya que cumplir los objetivos requiere de un compromiso y un carisma de responsabilidad que caracteriza a los directores. Pregunta 24 ¿Determina personalmente los métodos de trabajo, procesos y recursos a utilizar en las tareas que se van a realizar?

Tabla 18: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	8	12	7	27	39%
CASI SIEMPRE	6	8	6	20	29%
POCAS VECES	5		10	15	22%
NUNCA	4	3		7	10%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 14.



ANÁLISIS

El 39% de la población de la muestra, tiene la idea de que el director determina personalmente los métodos de trabajo, procesos y recursos a utilizar en las tareas que se van a realizar y un 22% de la población considera que pocas veces este factor es solo parte del director, mientras un 29 % de la población dijo que casi siempre determina los métodos de trabajo; así mismo un 10% de las personas encuestadas dijo que nunca determina personalmente los métodos de trabajo, procesos y recursos a utilizar en las tareas.

INTERPRETACIÓN

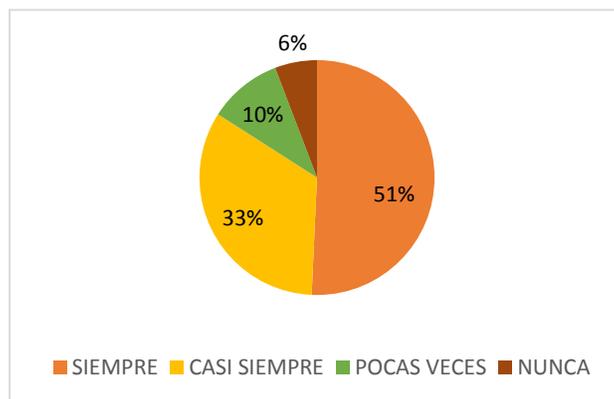
Con base a los datos obtenidos, se valora que la población considera que el líder de la institución, es una persona que determina personalmente los métodos de trabajo, procesos y recursos a utilizar en las tareas que se van a realizar, pero que al mismo tiempo deja libertad a cada persona de su equipo, para que pueda tomar las decisiones que sean necesarias dentro del Centro Escolar. Esto permite integrar a los miembros y mostrar los métodos o procesos de trabajo que favorece el sentimiento de pertenencia al equipo, aumentando así su rendimiento como persona y solucionar los problemas de forma autónoma.

Pregunta 25 ¿Tiene la capacidad de negociar y resolver desacuerdos de forma objetiva?

Tabla 19: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	12	8	15	35	51%
CASI SIEMPRE	7	8	8	23	33%
POCAS VECES	2	5		7	10%
NUNCA	2	2		4	6%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 15.



ANÁLISIS

Se valora con base a los datos obtenidos, que el 51% de la población ve en el director la capacidad de negociar y resolver desacuerdos de forma objetiva, con base a las necesidades que se presenten para el Centro Escolar y el 33% considera que casi siempre se muestra como una persona con capacidad de diálogo, el otro 10% dijo que pocas veces y un 6% dijo que nunca han visto al director negociando ni tratando de resolver desacuerdos.

INTERPRETACIÓN

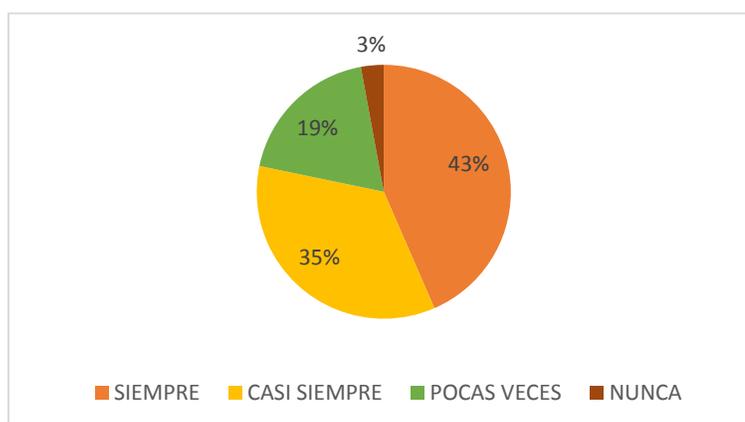
Se observa con base a los datos, que más del 75% de la población, ve al líder institucional, como una persona que tiene la capacidad de resolver los desacuerdos que se presenten de forma objetiva y como una persona abierta al diálogo. Este líder institucional busca la conciliación y tiene la capacidad de influir y no mandar; permitiendo que todos aprendan con responsabilidad y motivación.

Pregunta 26 ¿Enseña y acompaña durante el proceso de trabajo a su personal?

Tabla 20: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	10	8	12	30	43%
CASI SIEMPRE	8	7	9	24	35%
POCAS VECES	5	6	2	13	19%
NUNCA		2		2	3%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 16.



ANÁLISIS

El 43% de la población considera que el director enseña y acompaña durante el proceso de trabajo a su personal, así como un 35% tiene una aceptación positiva ante el acompañamiento que se les da en los diferentes ámbitos laborales. No obstante, hay un 19% que dice que pocas veces hace ese acompañamiento; a la vez existe una minoría del 3% contestó que nunca enseña ni acompaña ese proceso de trabajo a su personal.

INTEPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos la población en estudio, valora que existe un acompañamiento hacia su proceso de trabajo y que se da una enseñanza por parte del director hacia su personal como modelo. Se vuelve un ser empático, bajo la perspectiva de la

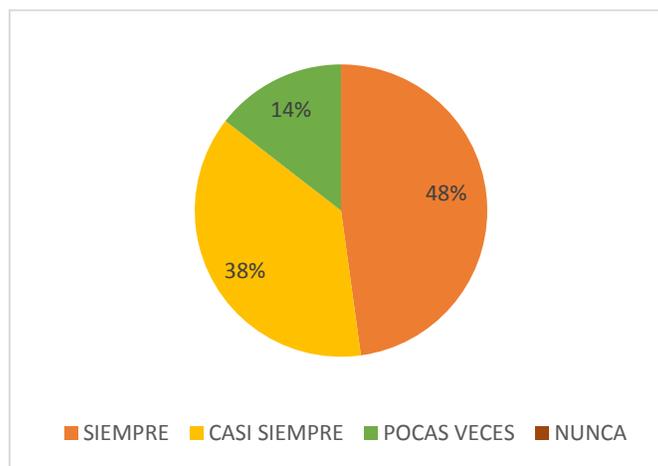
experiencia. La relación entre compañeros y el director es una estrategia muy positiva y eficaz, que se debe aprovechar para favorecer procesos de aprendizaje en el aula.

Pregunta 27 ¿Promueve nuevos liderazgos dentro de su personal docente?

Tabla 21: Análisis de datos.

RESPUESTA	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	8	10	15	33	48%
CASI SIEMPRE	9	9	8	26	38%
POCAS VECES	6	4		10	14%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 17.



ANÁLISIS

Según los resultados que se obtuvieron el 48% de la población afirma que el director promueve nuevos liderazgos dentro de su personal docente y el 38% de la población opina que casi siempre se da esta motivación a los liderazgos. Sin embargo, el otro 14% dice que pocas veces se promueve el liderazgo dentro del personal docente.

INTERPRETACIÓN

De una manera positiva, más de la mitad de la población; valora que el líder institucional les permite el ejercer su liderazgo ante las diferentes situaciones que se puedan presentar en la institución y en su labor educativa. De hecho, el director, debe promover

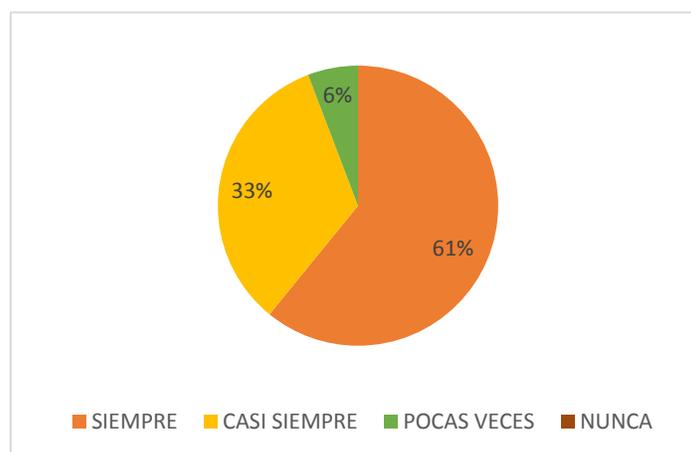
nuevos liderazgos y delegar responsabilidad cuando el faltase y el subdirector también, siendo este nuevo líder el que coordina, dirige y cumple con la responsabilidad asignada.

Pregunta 28 ¿Delega funciones y responsabilidades a su equipo docente?

Tabla 22: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	12	15	15	42	61%
CASI SIEMPRE	8	7	8	23	33%
POCAS VECES	3	1		4	6%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 18.



ANÁLISIS

El 61% de la población opina que el director siempre es alguien que delega funciones y responsabilidades a su equipo docente, así mismo una población del 33% consideran que casi siempre está delegando a su personal docente diferentes responsabilidades y funciones a nivel institucional. Pero se encontró un 6% de los encuestados que dijo que pocas veces el director delega funciones y responsabilidades a su equipo docente

INTERPRETACIÓN

La población muestra un alto nivel de responsabilidades y funciones que le son otorgadas por el director. Y una de ellas es delegar y confiar en su equipo de trabajo para que

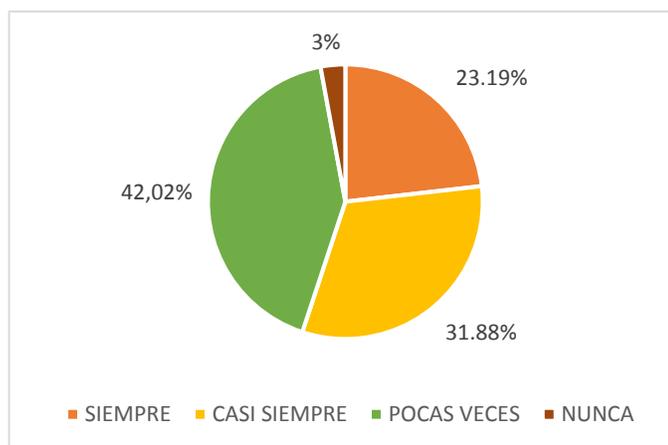
pueda realizar de manera democrática las funciones que le hayan asignado sin perder de vista que las relaciones la comunicación.

Pregunta 29 ¿Permanece siempre en constante supervisión de los demás, en cuanto a la toma de decisiones y desarrollo de su trabajo?

Tabla 23: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	6	6	4	16	23.19%
CASI SIEMPRE	7	9	6	22	31.88%
POCAS VECES	8	8	13	29	42.02%
NUNCA	2			2	3%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 19.



ANÁLISIS

Se obtuvo que el 31.88% de la población expresa que el director permanece siempre en constante supervisión de los demás, en cuanto a la toma de decisiones y desarrollo de su trabajo y el 42.02% de la población valora que no se da una supervisión constante, el 23.19% expresa que casi siempre se da la supervisión, pero no es constante.

INTERPRETACIÓN

Con base a los datos obtenidos pocas veces se da una supervisión constante por parte del director, lo cual da una pauta para que el equipo de trabajo con el que cuenta se sienta en

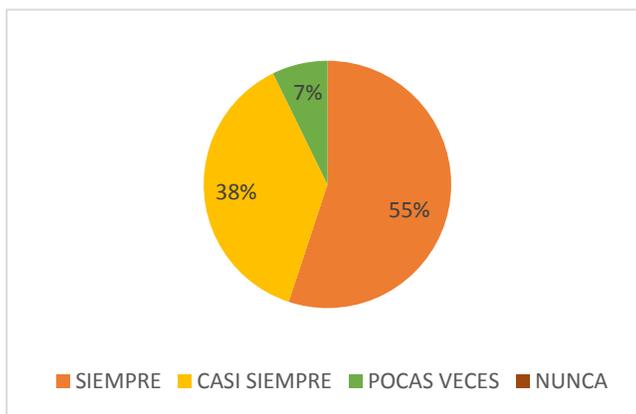
capacidad y libertad de desempeñarse con toda confianza, pero trata de resolver los problemas que se les presentan a los /las maestras en el desarrollo del proceso- aprendizaje. Los directores deben ser personas preparadas académicamente para que puedan ofrecer la asesoría necesaria a los actores del proceso.

Pregunta 30 ¿Permite la iniciativa de su equipo docente y motiva a los demás?

Tabla 24: Análisis de datos.

RESPUESTA	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	12	11	15	38	55%
CASI SIEMPRE	11	9	6	26	38%
POCAS VECES		3	2	5	7%
NUNCA					
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 20.



ANÁLISIS

Se observa que el 55% de la población considera que el director les permite tomar la iniciativa ante diferentes situaciones, un 38% expresa que casi siempre deja que su equipo docente ayude tomando la iniciativa y un 7% dice que pocas veces da la oportunidad. Por lo cual podemos decir que si está en constante motivación hacia su equipo de trabajo.

INTERPRETACIÓN

Se valora que un alto porcentaje de la población en estudio, considera que existe iniciativa y motivación por parte de su líder institucional ya que este permite que aporten

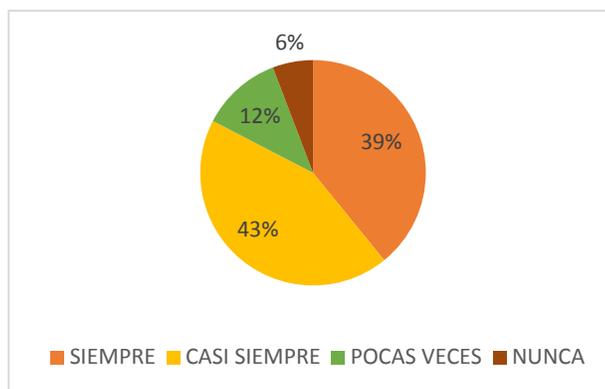
ideas para la mejora de aspectos educativos como la mejora de la continuidad de los contenidos; así como el uso de medios que mejoren la comunicación con los estudiantes, de esa forma el director permite la iniciativa de su equipo docente.

Pregunta 31 ¿Motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional?

Tabla 25: Análisis de datos.

RESPUESTA	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	8	7	12	27	39%
CASI SIEMPRE	13	9	8	30	43%
POCAS VECES		5	3	8	12%
NUNCA	2	2		4	6%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 21.



ANÁLISIS

En el valor del 43% de la población consideran que el líder institucional motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional, un 39% de la población piensan que siempre se les da la oportunidad de participar en formación profesional, mientras que el 12% menciona que pocas veces son motivadas a participar en formaciones y el 6% explica que nunca les informan sobre formaciones docentes ya que al director lo que le interesa es que no pierdan tiempo de su trabajo.

INTERPRETACIÓN

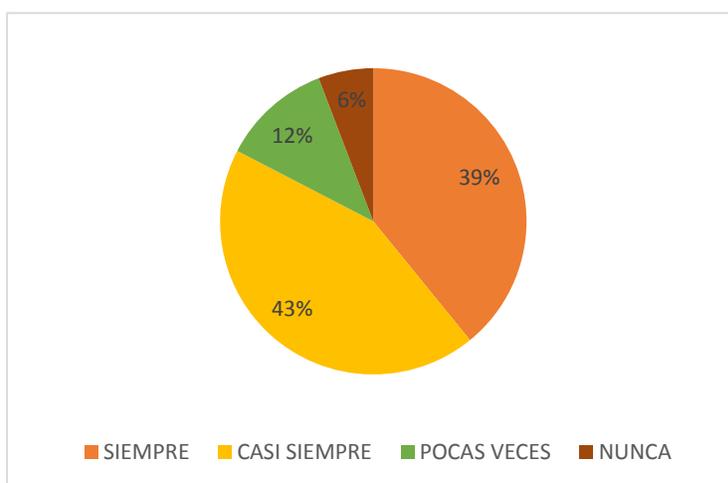
Un porcentaje bastante alto de la población entre casi siempre y siempre siente que se les da oportunidad para el desarrollo profesional, lo que es beneficioso para la parte personal y para el desarrollo educativo dentro de los estudiantes; ya que la formación profesional es una herramienta y oportunidad de mejora.

Pregunta 32 ¿Promueve la integración de todos los miembros de la comunidad educativa para lograr un objetivo en común?

Tabla 26: Análisis de datos.

RESPUESTAS	CENTROS ESCOLARES			TOTAL	%
	C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY		
SIEMPRE	8	7	12	27	39%
CASI SIEMPRE	13	9	8	30	43%
POCAS VECES		5	3	8	12%
NUNCA	2	2		4	6%
TOTAL	23	23	23	69	100%

Figura 22.



ANÁLISIS

Según el análisis de datos el porcentaje de la respuesta queda de la siguiente manera: el 43% responde que casi siempre, 39% dijo siempre, el 12 % pocas veces y el 6% contesto que nunca, a la pregunta de si el director promueve la integración de todos los miembros de la comunidad educativa.

Un porcentaje aproximado del 82% de la población, entre siempre y casi siempre contestó que se promueve la integración de todos los miembros de la comunidad educativa para lograr un objetivo en común.

INTERPRETACIÓN

Se valora que más de la mitad de la población siente que se da la integración dentro de la institución, ya que este es uno de los ejes de trabajo de organización orientada a mejorar la calidad de educativa de todos los integrantes, lo cual permite que los niños y niñas se sientan en un área de formación integral y fundamental para el proceso educativo y de esta formar lograr los objetivos que se tengan en común.

4.2 Análisis de guía de entrevista.

Tabla 27. Análisis de datos

Pregunta 1. ¿Se considera un líder ante toda la comunidad educativa?		
C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY
SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Director
Si, considero que soy alguien que busca la mejora personal e institucional de tal forma que haya una participación en equipo para que el trabajo sea más eficaz y eficiente	Si, reconozco que debo ser un líder que genere confianza a toda la comunidad educativa dándole su participación, prestándole atención y generando oportunidades que faciliten una educación de calidad, así como la convivencia social.	Por supuesto, la armonía en el grupo permite obtener excelentes resultados por lo que en nuestro centro escolar trabajamos en equipo con el objetivo de dar una mejor calidad de enseñanza-aprendizaje.
SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 subdirector
Si, considero que durante su permanencia en ese cargo ha logrado mantener un liderazgo que reúne las condiciones y expectativas que los docentes y alumnos deseamos.	Bueno, yo considero que desde el momento que asumió la responsabilidad ha logrado mantener el trabajo en equipo, aunque algunas veces se vuelve muy permisible y eso afecta y dificulta el trabajo y comprensión de los demás; ya que debería tener las mismas consideraciones para todos.	Durante el tiempo que lleva en el cargo ha trabajado muy bien, ha generado confianza y participación de todos los maestros, da indicaciones en el tiempo debido y esto permitido que se realice un trabajo efectivo bien visto ante la comunidad educativa.
SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente
Sí, considero que es un líder. Ya que el área en el que ella se está desarrollando, es un aporte esencial para el buen funcionamiento y mejoras del centro educativo.	Pienso que es una persona que no tiene presencia ya que delega demasiado y no da a conocer indicaciones dadas por el MINEDUCIT y debido a esta negligencia no se han desarrollado algunas actividades importantes.	Si, cuando se trabaja en equipo se unifican las actitudes de los miembros potenciando sus esfuerzos, aprovechando el tiempo invertido en las labores y esto hace aumentar la eficacia.

ANÁLISIS: De los tres centros escolares en donde se realizaron las entrevistas, la mayor parte de los entrevistados consideran que el director es un líder en la institución. Ya que genera confianza y ha logrado mantener el trabajo en equipo, esto favorece el buen funcionamiento y mejoras del centro educativo. Puesto que un líder debe ser una persona que inspire a los demás miembros de su equipo de trabajo, así mismo que tenga capacidad para escuchar y conocimientos organizacionales.

Tabla 28. Análisis de datos

Pregunta 2. ¿Qué características debe poseer un líder?		
C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY
SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Director
Considero que las características que debe poseer un líder son: Presencia, fortaleza emocional, capacidad de gestión y empatía.	Las características según mi criterio son: Asertivo, capacidad de escucha, autodidacta, con capacidad de dialogar	Según mi opinión las características que debe poseer un líder son: Organizado, actualizado, disciplinado y espiritual.
SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 subdirectora	SUJETO 2 Subdirector
Me parece que las características con las que debe contar todo líder son: Capacidad de comunicarse, comprensivo y que motive a los maestros a trabajar por un bien común.	En mi opinión las características de un líder son: Organizado, disciplinado, formativo, abierto a las opiniones de los demás.	Todo líder debe contar con las siguientes características: Democrático, tolerante, disciplinado, formativo e innovador.
SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente
Las características de un líder son: Organizado, constantemente en procesos formativos y actualización	Todo líder debe contar con las siguientes características: Fortaleza emocional, empatía, presencia, capacidad de gestión, compromiso.	Según mi criterio debe ser: Comunicador, abierto al cambio, autodidáctica y saber escuchar a los demás.

ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas, podemos decir que los directores de los centros escolares poseen diversas características, las cuales le permiten a cada uno de ellos ser un líder en la institución donde se desempeña, dentro de las características se mencionan las siguientes: asertivo, organizado, disciplinado, abierto a

las opiniones, democrático, con capacidad de gestionar y empatía a la vez que motiva a la comunidad educativa a trabajar por un bien común.

Tabla 29. Análisis de datos

Pregunta 3. ¿Establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?		
C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY
SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Director
Considero que la comunicación es un punto clave. En la medida de lo posible trato de ser clara con mi equipo docente para que de esa forma me permitan facilitar el trabajo con ideas y participación de cada uno en mi centro escolar.	Si, trata de mantener una buena comunicación con todos y me intereso por sus inquietudes y problemáticas para darle una solución favorable. De esta forma la comunicación genera un mejor clima laboral logrando así una calidad en los procesos educativos.	Sí, creo que cuando existe una comunicación fluida en equipo la participación es mejor y los resultados son positivos, ya que esto ayuda a los docentes, padres de familia y alumnos a tener mejores relaciones interpersonales.
SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirector
Si, aborda a todos por igual y a mi criterio ella es una persona accesible, empática con todo el personal de la institución y procura mantener una constante comunicación con cada uno de nosotros.	Pocas veces ya que por las diferentes reuniones que manifiesta tener, no tiene el tiempo necesario para reunirse con los docentes, así como también con los alumnos y padres de familia.	Sí, porque está pendiente por medio de constantes reuniones de maestros llevando un fin específico que busca la mejora del centro escolar y una armonía entre la comunidad educativa tomando en cuenta la opinión de cada uno.
SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente
Si, aunque a veces el tiempo no permite aclarar dudas o problemas suscitados que se generan en el centro escolar	No establece una comunicación clara, hay compañeros que por su personalidad encuentran una barrera comunicacional.	En mi opinión sí, porque se da a entender de una forma clara y objetiva logrando metas en común

ANÁLISIS: según las opiniones de los directores, subdirectores y docentes, 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 la mayoría de 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 30. Análisis de datos

Pregunta 4. ¿Coopera con la disciplina escolar?		
C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY
SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Director
Si colaboro con la disciplina ya que considero que es un aspecto primordial en toda institución para lograr la armonía en todos los miembros del centro escolar tanto maestros como alumnos y padres de familia.	Sí, en la medida que se necesita porque es una de las normas fundamentales para el orden de los centros escolares y en una escuela donde hay disciplina el aprendizaje es más efectivo.	Si trato de dar el ejemplo y corregir aquellas faltas de disciplina generadas por los alumnos. Sin dejar de lado el buen comportamiento de los docentes.
SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirector
Creo que algunas veces hace falta coordinación y comunicación para establecer normas que mejoren esta área.	Si, porque en conjunto el cuerpo docente, director y subdirector nos ponemos de acuerdo para establecer normas de convivencia para mejorar problemas suscitados en el centro escolar.	Sí, porque cuando no encuentro solución a una dificultad de disciplina de parte de los alumnos y maestros acudo al director y él me apoya en todo lo necesario.
SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente
Si, aunque a veces no estemos de acuerdo con todas las decisiones que ella determina.	Lo que he observado es que no tiene presencia y no coopera con la disciplina ante las situaciones que se presentan.	Sí, se percibe el apoyo en todo aspecto; en los recreos, salidas o momentos comunes que se presente alguna dificultad.

ANÁLISIS: De la muestra realizada en los tres centros escolares la mayoría de las personas opinan que el director les apoya con la disciplina escolar, mientras que otros opinan que no tiene presencia y hace falta coordinación. Además, todos coinciden en que la disciplina es fundamental para lograr el orden y la armonía que debe reinar en cada una de las instituciones y que para mejorar esta área se deben establecer normas de convivencia que den solución a las diferentes problemáticas.

Tabla 31. Análisis de datos

Pregunta 5. ¿Se considera una persona abierta ante las opiniones que aportan las demás personas, aunque estas están fuera de su propia valoración?		
C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY
SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Director
Siempre trato de valorar las opiniones de todos los miembros de la comunidad educativa de una forma objetiva, aunque no siempre concuerde con lo que ellos opinen.	Si escucho a todos luego doy mi valoración, priorizando las aportaciones que vayan en beneficio de toda la población estudiantil	Sí, es necesario ser respetuoso con las opiniones de los demás ya que la diversidad de ideas enriquece las aportaciones en la búsqueda de soluciones a las problemáticas.
SUJETO 2 (SB)	SUJETO 2 (SB)	SUJETO 2(SB)
Sí, porque las opiniones ayudan a encontrar una salida y a tomar acuerdos e iniciativa en favor de la institución	No siempre domina su carácter, lo cual hace que en ocasiones tome la decisión de retirarse de las reuniones donde es importante su valoración.	Considero que es una persona abierta a las opiniones y siempre nos da la apertura para que demos nuestro punto de vista ante cualquier situación.
SUJETO 3 (DC)	SUJETO 3(DC)	SUJETO 3(DC)
Si, cuando se encuentra en la institución y hay reuniones toma en cuenta las valoraciones y opiniones de los demás para luego tomar acuerdos y ejecutar la solución al problema.	Depende de la persona que aporte su opinión	Si escucha con atención, luego emite su juicio de valoración para tomar una decisión

ANÁLISIS: según los resultados de las entrevistas realizadas en los tres centros escolares, dos de los directores son percibidos como personas abiertas a las opiniones que aportan los demás miembros del centro escolar, ya que les permite dar sus puntos de vista para luego emitir un juicio y tomar acuerdos en beneficio de toda la población estudiantil.

Mientras que uno de los directores, según las opiniones de los entrevistados, no es accesible para escuchar a las demás personas y no toma en cuenta sus opiniones,

Tabla 32. Análisis de datos

Pregunta 6. ¿Se considera una persona flexible ante las situaciones de cambio?		
C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY
SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Director
Es una característica que he venido trabajando a lo largo de mi carrera. Siempre estoy abierta a las situaciones de cambio.	Sí, pero analizo el contexto de cada situación ya que muchas veces el personal se resiste a los cambios.	Si siempre y cuando exista un fin de mejora común en beneficio de la convivencia institucional.
SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirector
Sí, siempre y cuando se beneficie a todos siendo equitativos en la distribución del desarrollo de las diferentes actividades de acuerdo a la capacidad de cada uno de los miembros.	Casi siempre, ya que creo que no se adapta a las circunstancias y no es capaz de ceder en oposición a una persona que tenga pensamiento u opiniones diferentes; sin embargo, hace lo posible por tratar de entender y hacer lo que está en sus manos	Los cambios en una institución son de beneficio, pero debe de tener claro lo que quiere cambiar, de lo contrario podrían no ser aceptables o vistos de buena manera. Y en este caso el director se adapta a las situaciones de cambio.
SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente
Si, en muchas ocasiones ha hecho cambios y dado ejemplo de aceptar en forma flexible el carácter de los compañeros y las opiniones que estos aportan.	Si es flexible, ya que nos ayuda a mejorar la calidad en nuestro trabajo y, sobre todo, cuando en algunas situaciones que planeamos no salen como queríamos.	Sí, ya que toma en cuenta nuestro punto de vista y al inicio de año siempre se elabora cambios estructurales dentro de la organización del personal docente.

ANÁLISIS: La mayoría de los entrevistados en los tres centros escolares, consideran que el director es una persona flexible y que se adapta ante las situaciones de cambio, así mismo manifiestan que hace lo posible por entender a los demás y tomar en cuenta sus puntos de vista; siempre y cuando, estos cambios tengan un fin de mejora que favorezca a toda la comunidad educativa.

Tabla 33. Análisis de datos

Pregunta 7. ¿Toma en cuenta las opiniones en su equipo de trabajo?		
C.E. MARGARITA DURÁN	C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	C.E. WALTER ARTURO SOUNDY
SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Directora	SUJETO 1 Director
A cada situación le doy una valoración de acuerdo a las opiniones del equipo, una vez considerado cada caso tomo una decisión para la resolución del problema	Sí, busco el consenso entre todos los involucrados de tal forma que los problemas los resolvamos de la mejor manera para tener una buena relación con cada uno de los docentes.	Por supuesto para buscar una mejor solución a las diferentes opiniones o sugerencias que tienen cada uno de los docentes.
SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirectora	SUJETO 2 Subdirector
Sí, valora mucho las opiniones de los demás ya que es una persona abierta al dialogo y flexible ante las diferentes situaciones.	En la mayoría de veces toma decisiones de acuerdo a las opiniones de los demás y delega la responsabilidad a diferentes compañeros para su ejecución.	Sí, ya que de esa forma él sabe lo importante que es trabajar en equipo, a la vez observa cómo actúa cada docente y así conseguir ideas nuevas e innovadoras.
SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente	SUJETO 3 Docente
Siempre que se presenta una problemática en la institución busca el consenso entre los compañeros y las ideas más acertadas son las que se lleva a cabo.	Depende de los intereses del director ya que el desarrolla o le da prioridad a lo que considera correcto según sus intereses o conveniencia.	Considero que no siempre estamos de acuerdo con él, sin embargo, hace lo posible por hacer las cosas de la mejor manera y de esa forma nos comprometemos para beneficio de toda la comunidad educativa.

ANÁLISIS. Según las opiniones de las personas entrevistadas en los tres centros escolares, afirman que el director casi siempre toma en cuenta la opinión de los demás, hace una valoración y de esa manera prioriza las ideas para tomar decisiones acertadas en beneficio de toda la comunidad educativa. Al mismo tiempo compromete a los demás miembros de su equipo de trabajo a ser parte de la organización para lograr desarrollar con éxito las diferentes actividades educativas.

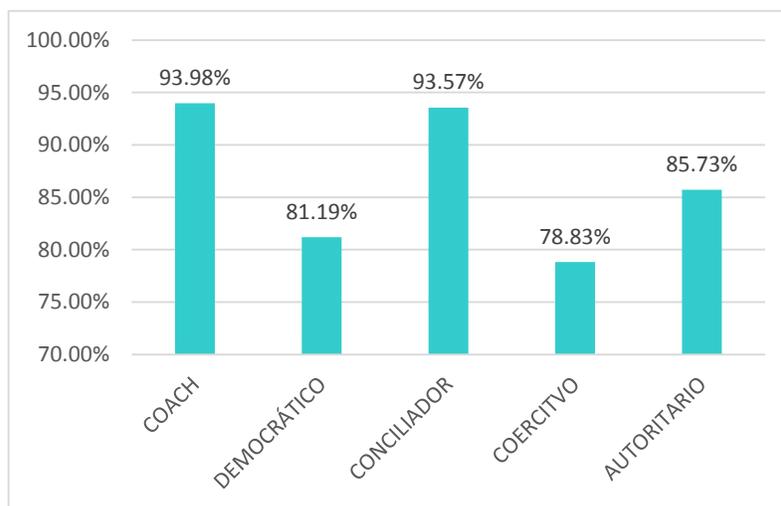
4.3 Análisis del tipo de director dentro de cada Centro Escolar.

Dentro de los datos que se recolectaron, se realizaron tabulaciones con base a cada variable e indicador correspondiente que presentaba relación con los tipos de liderazgo. Luego de ello se estableció el tipo de líder que más prevalecía en cada centro de estudio. Para comprender mejor, se plantean los liderazgos que se identificaron a continuación.

Tabla 34: Análisis de datos.

C.E. MARGARITA DURÁN	
TIPO DE LÍDER	%
COACH	93.98%
DEMOCRÁTICO	81.19%
CONCILIADOR	93.57%
COERCITVO	78.83%
AUTORITARIO	85.73%

Figura 23



ANÁLISIS.

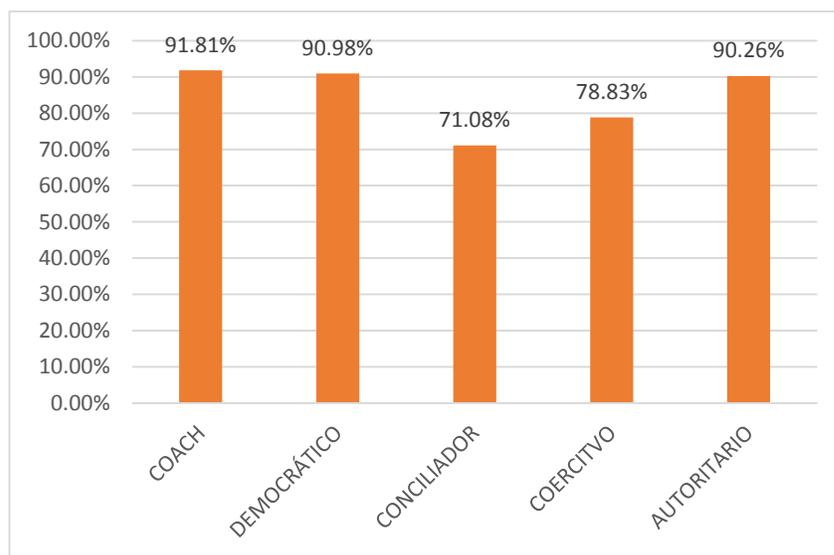
Con base al estudio realizado en el Centro Escolar Margarita Durán el líder que prevalece es el de tipo Coach, ya que “Este líder utiliza habilidades, técnicas y modelos que permiten que su equipo de trabajo dé lo mejor de ellos mismos” (Castro, 2015). Sitúa a su equipo en un punto de aprendizaje logrando que se auto cuestionen sobre su funcionamiento y búsqueda de mejoras. La población que participó en la recolección de

datos, considera que el 93.98% afirma dicho tipo de liderazgo. Presentando las características de un líder que motiva a su personal docente a su desarrollo personal, alguien que acompaña durante el proceso de trabajo y promueve la integración de todos los miembros, para lograr un objetivo en común.

Tabla 35. Análisis de datos.

C.E. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	
TIPO DE LÍDER	%
COACH	91.81%
DEMOCRÁTICO	90.98%
CONCILIADOR	71.08%
COERCITIVO	78.83%
AUTORITARIO	90.26%

Figura 24.



ANÁLISIS.

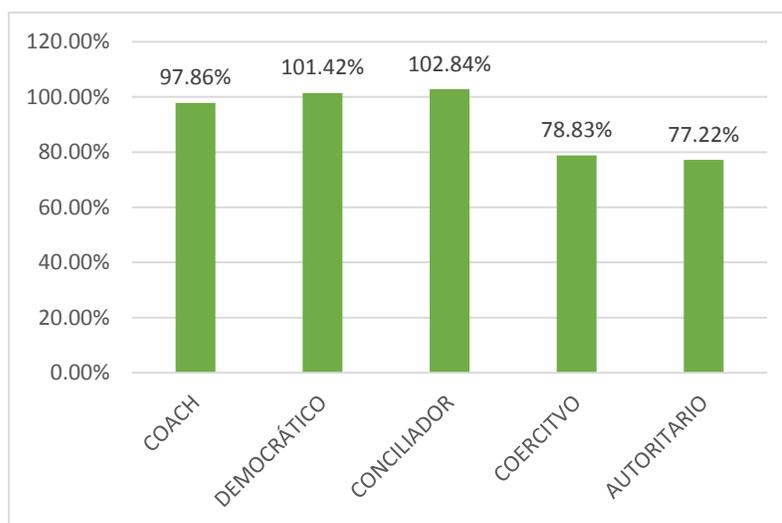
Con base al estudio realizado en el Centro Escolar Marcelino García Flamenco el líder que prevalece es el de tipo Coach, “Su influencia en el clima laboral y rendimiento es positivo, anima a sus trabajadores a establecer metas a largo plazo y conceptualizar la manera de lograrlas” (Castro, 2015). En este sentido el 91.81% de la población considera, según su opinión proporcionada en el cuestionario, que la directora de dicho centro

presenta las características de ser una persona que acompaña en el trabajo al docente, busca que los objetivos en común puedan cumplirse con ayuda de la comunidad educativa y motiva a su personal docente a que busque maneras de poderse preparar profesionalmente.

Tabla 36 Análisis de datos

C.E. WALTER ARTURO SOUNDY	
TIPO DE LÍDER	%
COACH	97.86%
DEMOCRÁTICO	101.42%
CONCILIADOR	102.84%
COERCITIVO	78.83%
AUTORITARIO	77.22%

Figura 25



ANÁLISIS.

Según el estudio realizado en el Centro Escolar Walter Arturo Soundy, el director, es un líder conciliador, ya que para Goleman este tipo de líder cuenta con la habilidad de crear relaciones de forma instintiva, valora los individuos y sus emociones por encima de las tareas y objetivos.

Este tipo de líder busca que las personas que conforman su equipo se sientan contentos, es por eso que promueve la armonía entre ellos. Lo que viene a ser confrontado con el 102.84% de la población encuestada que lo valora como un líder que tiene la capacidad de negociar y resolver desacuerdos de forma objetiva. Recordemos que para la resolución de conflictos se necesita el enfoque de la buena conversación, razón por la cual se logra que aquellas situaciones que son negativas ante el beneficio del Centro Escolar, puedan ser remediadas de manera efectiva.

**CAPÍTULO V:
CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES

No cabe duda que el liderazgo es una pieza fundamental en la dirección de un Centro Educativo. Partiendo de este principio la presente investigación cuyo objetivo fue: “Caracterizar los tipos de liderazgo que desempeñan los directores de los centros escolares Margarita Durán, Marcelino García Flamenco y Walter Arturo Soundy, del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad” y de acuerdo a las personas entrevistadas y encuestadas, se pueden dar respuestas a las preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las características que identifican a cada director, según el tipo de liderazgo que desempeña en el centro escolar?

Valorando los resultados que se obtuvieron en la investigación se detalla lo siguiente:

En el Centro Escolar Margarita Durán y en el Centro Escolar Marcelino García Flamenco, el líder que más predomina es el coach, tomando como base que es un líder que busca las mejoras de su equipo docente, permiten que su equipo de trabajo pueda identificar los puntos fuertes y débiles, para poder así tomar acuerdos y responsabilidades que favorezcan el desarrollo institucional.

En el Centro Escolar Walter Arturo Soundy, el tipo de líder que predomina es el conciliador, comprendiendo que este tipo de líder es visualizado como alguien con la habilidad de crear relaciones de forma instintiva, valora los individuos y sus emociones por encima de las tareas y objetivos. Buscando que las personas que conforman su equipo se sientan contentos, es por eso que promueve la armonía entre ellos.

Cabe mencionar que dentro de la entrevista que se realizó, se considera al director como una persona abierta a los cambios, con capacidad de diálogo, alguien que ejerce una buena comunicación, apreciando las opiniones de los demás, sin imponer o mandar sus propias percepciones, para obtener soluciones inteligentes que beneficien a todos.

- ¿Cuál es el tipo de líder que ejerce cada director y su incidencia en el Centro Escolar?

En el Centro Escolar Margarita Durán y Centro Escolar Marcelino García Flamenco, es importante valorar que en este tipo de liderazgo Coach pretende motivar el desarrollo personal, la participación de todo su equipo, la valoración de las opiniones lo cual todo líder debe de saber manejarlo, para evitar que su equipo actúe de una manera negativa o se niegue a realizar lo que se le solicita.

Hay que mencionar que un líder coach influye a nivel institucional, ayuda a que se fomente una atmósfera agradable en donde se promueve la confianza para conocer los intereses de la personas que forman parte de su equipo de trabajo, por medio de la observación que realiza puede identificar las situaciones que se presenten y busca la manera de mediar, para que los desafíos que se han propuesto, sean llevados a cabo y obtener el beneficio en común.

En el Centro Escolar Walter Arturo Soundy el tipo de líder que se identificó es el conciliador. Su incidencia se observa es que busca que todo su equipo de trabajo se sienta satisfecho y en armonía con la búsqueda del objetivo en común y tareas que se pretenden lograr. Este tipo de líder permite que la comunicación sea abierta, donde el aporte de opiniones realmente sea tomado en cuenta y se permita la flexibilidad ante los cambios.

El directo bajo esta línea, influye de una manera positiva y evita el hecho de mandar, en cambio, es importante que todos aprendan de todos; ya que se valoran las habilidades y capacidades que presente cada uno. Trata de conciliar diferencias, sin llegar a la permisibilidad y evita actuar de una manera caprichosa y a favor de su propio beneficio.

El director conciliador tiene la capacidad de utilizar técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos, toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas, predicen con el ejemplo, tomando en cuenta que no siempre será una persona perfecta; pero si una referencia a seguir y transmitirá humildad al reconocer sus errores ante los demás.

Se han valorado también algunos puntos, que, aunque se enmarcan de manera general, se consideran importantes de mencionar; como parte de la investigación que se llevó a cabo en los tres centros escolares.

- Los directores poseen liderazgo bajo las características de asertividad, organización, disciplina, abierto a las opiniones.
- El liderazgo potencia las buenas prácticas Educativas.
- La buena administración y dirección del Centro Educativo depende de gran medida de la visión del ente rector.
- Para dar fiel cumplimiento a lo plasmado en documentos organizacionales la figura del director como agente de cambio y líder es de vital importancia.

- Las relaciones interpersonales favorecen las buenas prácticas y el fiel cumplimiento de lo trazado en la comunidad educativa.
- Las problemáticas de los estudiantes, de los padres de familia, así como del cuerpo docente, son auxiliadas y en gran medida resuelta por el director.
- La motivación intrínseca y extrínseca es clave en la ejecución de planes y proyectos, en bien del centro educativo.

Finalmente podemos concluir que la importancia del líder, en este caso el director, va a radicar en cómo se presenten sus relaciones con todas las personas de la comunidad educativa; ya que se le considerará como la primera referencia en la cual se apoyarán subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia. Esperando que siempre él tenga claro los objetivos, las metas, el plan estratégico y el camino que espera que todos puedan llegar, manteniendo una actitud abierta ante todos los cambios que se puedan dar y siendo un buen gestor institucional.

5.2 RECOMENDACIONES

Al director:

- Continuar con las buenas prácticas de liderazgo ya que esto favorece el fiel cumplimiento de los directores.
- Abrir espacios de sana convivencia para fortalecer las relaciones interpersonales.
- Mantener la visión hacia la búsqueda del bien común en todos los actores educativos.
- Seguir la línea del director como “agente de cambio” y no como del subdesarrollo en el recinto educativo.
- Dar continuidad a los planes y proyectos a la luz de un líder positivo que siempre va al frente.

A los docentes:

- Apoyar a directores hacia la mejora de la calidad educativa.
- No mostrar apatía, ante cambios si estos van acorde a los lineamientos planteados en los documentos curriculares.
- Participar en la diversidad de actividades que el director como líder, desarrolle dentro de su plan estratégico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, S. (2008). *Gestión Institucional* (MINED). El Salvador.
- Campos, S. Z. (2016-2017). *Rol de los directores exitosos en los Centros Escolares de Educación Media*.
- Castro, A. (2015). *Autoridad y liderazgo educativo*. Buenos Aires, Argentina: Bonum.
- 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.
- Fayol, H. (1987). *Administración general e industrial*. Buenos Aires, Argentina: "El Ateneo".
- García, J. y. (2018). Gestión Escolar y Calidad Educativa. *Revista cubana educación superior*, 2.
- Goleman, D. (2013). *El liderazgo*. Barcelona, España: Grupo Zeta.
- Guzzini, S. (2015). El poder en Max Weber. *Relaciones Intenacionales.*, 5. Obtenido de 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.
- Lozada, D. (2017). *El rol del directro en las gestiones de conflicto*. Piura.
- Maxwell, J. (2012). *Liderazgo 101. Lo que todo líder necesita saber*. Georgia: Grupo Nelson.
- MINED. (2008). *MINED*. Obtenido de Portal MINED: <https://www.mined.gob.sv/>
- 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.
- Nérici, 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.

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

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

Uribe, C. (2018). *Liderazgo para el cambio en la coyuntura de la Reforma*. México.

Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1.

ANEXOS

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



ENTREVISTA PARA EL/LA DIRECTOR/AR, SUB-DIRECTOR Y DOCENTES.

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

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

Centro Escolar: _____

Tiempo de estar en este cargo: _____ Sexo: F _____ M _____

1. ¿Se considera un líder ante toda la comunidad educativa?
2. ¿Qué características debe de poseer un líder, según su criterio?
3. ¿Establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?
4. ¿Coopera con la disciplina escolar?
5. ¿Se considera una persona abierta ante las opiniones que aportan las demás personas, aunque estas estén fuera de su propia valoración?
6. ¿Se considera una persona flexible ante las situaciones de cambio?
7. ¿Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo ante la resolución de problemas?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION ESCOLAR
CUESTIONARIO PARA EL/LA DIRECTOR/AR, SUB-DIRECTOR, DOCENTES Y
ALUMNOS.



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

INDICACION: Conteste a cada una de las interrogantes que se le presente, de la manera más honesta. Coloque una “X” en la opción que sea correcta para su criterio. Tomando en cuenta el desempeño por parte del director o de la directora del centro escolar.

Centro Escolar: _____

Tiempo de estar en este cargo: _____ Sexo: F_____ M_____

11. ¿Delega responsabilidades en todos los miembros de la comunidad educativa, que permitan una organización y buen funcionamiento de la institución?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

12. ¿Muestra capacidades de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa, para lograr una gestión escolar efectiva?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

13. ¿Es capaz de manejar las emociones y no anteponerlas al tomar decisiones?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

14. ¿Escucha con atención las problemáticas de los alumnos?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

15. ¿Soluciona de forma efectiva los problemas que se presentan en la institución educativa?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

16. ¿Permite que su personal docente tome decisiones de manera individual?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

17. ¿Promueve el trabajo en equipo en la ejecución de una meta en común?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

18. ¿Es accesible ante las solicitudes de los alumnos?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

19. ¿Planifica con anticipación las actividades extracurriculares y las comunica a la comunidad educativa?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

20. ¿Colabora y participa en las actividades que se programan dentro de la institución?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

21. ¿Se reúne periódicamente con los alumnos, para dialogar de los avances institucionales?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

22. ¿Muestra interés por los problemas del personal docente?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

23. ¿Exige el cumplimiento inmediato de proyectos y planificaciones?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

24. ¿Determina personalmente los métodos de trabajo, procesos y recursos a utilizar en las tareas que se van a realizar?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

25. ¿Tiene la capacidad de negociar y resolver desacuerdos de forma objetiva?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

26. ¿Enseña y acompaña durante el proceso de trabajo a su personal?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

27. ¿Promueve nuevos liderazgos dentro de su personal docente?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

28. ¿Delega funciones y responsabilidades a su equipo docente?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

29. ¿Permanece siempre en constante supervisión de los demás, en cuanto a la toma de decisiones y desarrollo de su trabajo?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

30. ¿Permite la iniciativa de su equipo docente y motiva a los demás?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

31. ¿Motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

32. ¿Promueve la integración de todos los miembros de la comunidad educativa para lograr un objetivo en común?

Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------