

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES



TRABAJO DE GRADO

CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS CENTROS EDUCATIVOS: COMPLEJO EDUCATIVO ESTADO DE ISRAEL, CENTRO EDUCATIVO DOCTOR JOSÉ CIRO BRITO, CENTRO ESCOLAR CATÓLICO PAVLO SEXTO, DEL MUNICIPIO DE NAHUIZALCO, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN EDUCACION, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR

JULIA CORONADA GUZMÁN MELARA

LIDIA LOURDES HERNÁNDEZ AGUILAR

HAYDEÉ MARLENY MOLINA MÉNDEZ

ROSA DEL CARMEN MOLINA DE PLATERO

DOCENTE ASESOR

MAESTRO JOSÉ MARTÍN LUNA TORRES

JULIO, 2019.

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ÁLVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

DIRECTORA DE PROYECTOS ACADEMICOS ESPECIALES

DEDICATORIAS

Gracias a mi padre Dios por las fuerzas que me ha dado, y cubrir las necesidades básicas en mi familia, mil gracias porque permites cerrar este capítulo en vida y a nuestra Madre Santísima por el acompañamiento en mi vida personal y familiar.

A mi madre, mujer que siempre ha estado conmigo, por la paciencia y comprensión que me ha tenido en los momentos que en este proceso la he descuidado, gracias madres por ser la mujer más bella y especial para mí y a mi padre que ya se encuentra en el cielo, pero es un ángel que me cuida y me bendice siempre.

A mi hijo y casi doctor gracias por estar ahí conmigo, eres mi razón para continuar en todos mis procesos tanto profesional como en mi proyecto de vida, eres el pilar fundamental en mi vida, en verdad te doy infinitas gracias por estar conmigo, te pido disculpas por los momentos que te he dejado de dedicar el tiempo necesario por mi formación profesional, pero en esas mil ocupaciones siempre has estado en mis pensamientos.

A toda mi familia que me han apoyado, en mi formación académica, y también las disculpas del caso porque les he descuidado en algunas reuniones familiares.

Agradecer a mis asesores que de una forma directa e indirectamente estuvieron ahí, guiándome para lograr culminar este proyecto.

A mis amistades, agradecerles por ese apoyo incondicional que siempre me han brindado, ustedes saben que les aprecio mucho.

A mis compañeras de tesis, que sin su ayuda y apoyo no se hubiese logrado culminar este proyecto.

Y quiero agradecer en general, a cada una de esas personas que me han dado un apoyo directa o indirectamente, en este gran proceso.

Julia Coronada Guzmán Melara

Muy agradecida con Jehová por haber iluminado el sendero de mi conocimiento, por esa sabiduría ante el presente estudio culminado, por haberme dado salud, capacidad para afrontar las dificultades y vicisitudes en el desarrollo de esta tesis...

Pero ante todo gracias por la bendición de darme vida y haber forjado y alcanzado un título, un éxito más, gracias Dios; pero no dejo de lado el apoyo de mi padre y hermana Marta Elizabeth Hernández quien un día me dijo: "...continua, yo no terminé, pero vos sí, pero yo te voy a echar la mano...", y así fue; gracias a mis sobrinos-hijos, gracias a esos amigos que me impulsaron a no desfallecer ante las crisis del proceso, a mis asesores de estudio por su paciencia, pero mucho más por sus conocimientos impregnados en mí, y que se quedarán allí para siempre; a mis compañeras de tesis por el apoyo, trabajo, entrega, sonrisas, discrepancias, que hicieron de esta etapa de mi historia una nueva experiencia ante el trabajo en equipo.

Ahora dedico este nuevo peldaño académico a esa mujer fuerte que luchó por esas bases del conocimiento en mí, que trabajó, que me aconsejó, que me orientó y ante todo me disciplinó, para convertirme en la mujer que soy ahora, gracias madre, aunque estés en el cielo.

Lidia Lourdes Hernández Aguilar

Primeramente doy gracias a:

Dios todopoderoso por haberme iluminado en todo ese largo camino dándome fuerzas para salir adelante en todos los momentos de mi vida. También por finalizar satisfactoriamente mis estudios y alcanzar la meta.

A mi mama por haberme dado la vida, amor, comprensión, apoyo incondicional y bendecirme cada día con sus consejos.

A mi esposo que a pesar del tiempo y las dificultades me ha ayudado para seguir adelante y llegar y cumplir mi meta.

A mis hermanas por apoyarme siempre para obtener este triunfo. A mis compañeras de tesis por su comprensión y amistad.

Haydeé Marleny Molina Méndez

La mejor forma de reconocer el triunfo y logro de mis metas es dando las gracias a todas aquellas personas especiales en mi vida. Agradezco y doy gracias:

A Dios todo poderoso; por haberme dado la vida, por guiarme e iluminar mi mente para llegar hasta el fin de mi carrera; dándome la fuerza, la humildad, sencillez y las bendiciones para ser una persona de bien.

A mi esposo; por la paciencia, comprensión y apoyo durante este proceso que a pesar de las dificultades fue uno de los pilares de apoyo y amor; y hoy podemos decir que lo hemos logrado.

A mis hijos Ricardo y Rebeca; que son mis grandes amores y mi razón de vivir, por quienes valdrá la pena seguir adelante; doy gracias a Dios por tenerlos con vida.

A mi madre y hermanas; quienes siempre serán mi familia y que con sus oraciones y sacrificios me apoyaron cuando más lo necesite.

A mis compañeras de tesis y asesores; por su apoyo y solidaridad durante el proceso de profesionalización.

Rosa del Carmen Molina de Platero

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	xiii - xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Situación problemática.....	15
1.2 Justificación.....	19
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Preguntas de Investigación.....	22
1.4.1 Pregunta general.....	22
1.4.2 Preguntas específicas.....	22
1.5 Delimitación de la investigación.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Antecedentes de la investigación.....	23
2.2 Caracterización del liderazgo del director.....	26
2.3 Tipos de liderazgo en el director escolar	27
2.3.1 Liderazgo Autocrático Coercitivo	28
2.3.2 Liderazgo Participativo	29
2.3.3 Liderazgo Autoritario Benevolente	30
2.3.4 Liderazgo negociador.....	31
2.4 Funciones y roles del director en la gestión escolar	32
2.5 Relaciones humanas	35
2.6 Administración escolar.....	36

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1 Enfoque de investigación	38
3.2 Tipo de investigación	38
3.3 Población y muestra	39
3.4 Técnicas e instrumentos	39
3.5 Recolección, procesamiento y análisis de la información	40
3.6 Tabla de categorías e indicadores	41
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1 Funciones del director	55
4.2 Liderazgo.....	67
4.4. Hallazgos de la investigación.....	76
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	83
Referencias bibliográficas	86
ANEXOS	88
ENCUESTA PARA DIRECTORES.....	88
ENCUESTA PARA DOCENTES	90
ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA	92
ENCUESTA PARA ESTUDIANTES	94
CONSOLIDADO DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA DE CADA SECTOR DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	41
Tabla 2 Involucramiento de la comunidad educativa en la toma de una decisión	56
Tabla 3 Comprensión del director	57
Tabla 4 Asignación de tareas a los docentes	58
Tabla 5 Formación de comités del director con los docentes.....	59
Tabla 6 Creación de estrategias para el personal docente.	60
Tabla 7 Ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director	61
Tabla 8 La comunicación sirve para compartir ideas, experiencias e informaciones.	62
Tabla 9 Comunicación con el personal por medio de otros docentes.	63
Tabla 10 Práctica el respeto en el trato a los docentes	64
Tabla 11 Buenas relaciones humanas.....	65
Tabla 12 Otorgar estímulos a los estudiantes mejora el clima en las aulas de la institución	66
Tabla 13 El éxito es producto de la confianza.....	67
Tabla 14 El director pide ayuda para solucionar problemas interna.	68
Tabla 15 Los resultados mejoran por los consejos de terceros.....	69
Tabla 16 El director comparte a los miembros de la institución la toma de decisiones.	70
Tabla 17 Eficacia en la comunicación con el personal a través de órdenes	71
Tabla 18 Mejora de la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros	72
Tabla 19 El director actúa Justicia para sancionar actividades desfavorables de estudiantes y docentes	73
Tabla 20 Estimulo de las actitudes favorables y creativas del personal a través de recompensas.....	74
Tabla 21 Reconocimiento del buen comportamiento y apoyo de los docentes.....	75
Tabla 22 Consolidado de encuesta para directores.....	96
Tabla 23 Consolidado de encuesta para docentes	99
Tabla 24 Consolidado de encuesta para padres de familia.	106
Tabla 25 Consolidado de encuesta para estudiantes.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Involucramiento de los docentes, padres de familia y estudiantes en la toma de una decisión.	56
Gráfico 2 Comprensión del director cuando los docentes expresan lo que piensan.....	57
Gráfico 3 Asignación de tareas por parte del director a los docentes.....	58
Gráfico 4 Formación de comités del director con los docentes.....	59
Gráfico 5 Creación de estrategias para la búsqueda de alternativas de solución.	60
Gráfico 6 Actitudes comunicativas del director resultan para una buena comunicación.	61
Gráfico 7 La comunicación permite compartir ideas, experiencias, e informaciones.....	62
Gráfico 8 Comunicación con los docentes.	63
Gráfico 9 Práctica del respeto al relacionarse con la comunidad educativa.....	64
Gráfico 10 Buenas relaciones humanas.....	65
Gráfico 11 Otorgar estímulos a los estudiantes mejora el clima en las aulas de la institución.	66
Gráfico 12 El éxito es producto de la confianza.....	67
Gráfico 13 El director pide ayuda para solucionar problemas interna.	68
Gráfico 14 Los resultados son mejores cuando el director se guía por consejos.	69
Gráfico 15 El director comparte a los miembros de la institución la toma de decisiones...	70
Gráfico 16 Comunicación eficaz con el personal a través de órdenes.	71
Gráfico 17 Mejora de la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros	72
Gráfico 18 El director actúa con justicia para sancionar actividades desfavorables de estudiantes y docentes.	73
Gráfico 19 Estímulo a las actitudes favorables y creativas del personal a través de recompensas.....	74
Gráfico 20 Reconocimiento del buen comportamiento y apoyo de los docentes.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las dimensiones de la gestión.....	34
--	----

INTRODUCCIÓN

Desde el nacimiento de los centros escolares en El Salvador ha existido la figura del director escolar. Se ha tratado de seleccionar a personas que presentan mayores rasgos como líderes, esto es porque el director escolar es la persona encargada de guiar en el buen camino a la escuela, siguiendo las directrices que da el Ministerio de Educación de El Salvador. Es por ello que es de mucha importancia conocer quién es la persona que dirige y el rol que éste debe realizar en la gestión escolar del centro educativo.

En las instituciones educativas salvadoreñas, el director asume la delicada función de dirigir una institución que demanda de él una serie de caracteres particulares que lo deberán distinguir como líder en su papel administrativo. Por lo que, es necesario que posea cualidades y una formación académica que le permitan desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para ejercer eficientemente su cargo y/o se actualice profesionalmente en su ramo, para ofrecer un servicio que este a la vanguardia de los cambios y transformaciones de la institución que lidera. El funcionamiento de ésta se ve influenciada directamente por el rol que desempeña el director.

El presente documento contiene información teórica y un planteamiento metodológico que contribuirá a fundamentar la investigación a realizar sobre las características de liderazgo que poseen los directores en administración escolar de los centros educativos, donde se realizará el estudio sobre las funciones que éstos cumplen. Según Franco y Jiménez (2002) se debe tener en cuenta que el papel del líder es prioritario para el rumbo que lleva una empresa educativa, será él, el que les dará credibilidad, eficiencia y eficacia a las instituciones.

Este estudio se llevó a cabo en las siguientes instituciones: Complejo Educativo Estado de Israel, Complejo Educativo Dr. José Ciro Brito y Centro Escolar Católico Pavlo Sexto del municipio de Nahuizalco, departamento de Sonsonate, instituciones pertenecientes al distrito número 03-02 dado por el Ministerio de Educación y que contribuyen directamente en el desarrollo cultural y social de dicho municipio.

En cuanto al método de investigación se utilizó un enfoque cualitativo, ya que la investigación no pretendió medir variables sino, más bien recolectar información para interpretar y analizar las características y roles que debe poseer el director escolar para ejercer que forma efectiva y fehaciente su función.

Este anteproyecto de investigación incluye cinco capítulos, estos se describen a continuación:

En el capítulo I está comprendido el planteamiento del problema, que consta de la situación problemática a estudiar, preguntas de investigación, justificación de la investigación, delimitación de la investigación, viabilidad de la investigación; la base teórica de la investigación lo compone el capítulo II, que es el marco teórico, contiene toda la fundamentación teórica del fenómeno estudiado, caracterización del liderazgo del director, tipos de liderazgo de éste, funciones y roles en la gestión escolar, relaciones humanas y la administración escolar. El capítulo III, marco metodológico, consta de las siguientes partes: enfoque de investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, recolección, procesamiento y análisis de la información, tabla de categorías de indicador. El procesamiento, análisis e interpretación de la información se presenta en el capítulo IV, análisis e interpretación de resultados: el cual se realizó a través de la información de los ítems de las categorías de investigación de los cuestionarios aplicados a los directores, docente, estudiantes y padres de familia; presentando los resultados en una tabla de doble entrada y gráficos que permitieron tener una vista panorámica de los diferentes resultados recopilados con los instrumentos aplicados. Finalmente, en el capítulo V, se presentan las conclusiones que se redactaron a partir de los hallazgos obtenidos en el proceso investigativo, dando así respuesta a las preguntas de investigación.

Se anexa al final del documento, el cuestionario que permitió la recolección de la información, así como también el consolidado de las respuestas obtenidas del mismo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática:

El sistema salvadoreño de educación formal tiene por objetivo principal formar ciudadanos íntegros y capaces de desenvolverse en una sociedad globalizada. Para lograr esta meta, se deben asumir nuevos retos en cuanto a la formación profesional de los educadores, y garantizar que los estudiantes que ingresan, transitan y egresan de las instituciones educativas, adquieran y desarrollen competencias productivas y ciudadanas. Tal cometido implica, sin duda, valorar el modelo educativo que ofrece el sistema. Por tal razón, debe considerarse importante la preparación académica de quienes coordinan, dirigen y administran la educación a nivel nacional, para brindar un servicio acorde a los nuevos retos y nuevas exigencias que presenta el currículo salvadoreño.

Según Zárate (2011), el rol del docente es fundamental para que las Reformas Educativas orienten a la obtención de resultados deseables; además, en la forma de gestionar el rumbo de la educación a nivel institucional y de las aulas de clase (p. 12). Por lo tanto, los maestros juegan un papel importante en el proceso de enseñanza- aprendizaje (PEA); no obstante, sería difícil lograr esto sin la participación del director, ya que, este no solo interviene en la gestión y administración del centro escolar, sino que, influye en el área pedagógica de dicho proceso.

En El Salvador, el director asume diferentes funciones que no pueden desprenderse de su cargo; en esta perspectiva, el Ministerio de Educación de El Salvador MINED (2008) menciona en el libro Dirección Escolar Efectiva Documento 4 los siguientes roles: "Líder motivador y negociador, Gestor de recursos, Organizador y planificador de acciones, Evaluador, Dinamizador de la información, Auto evaluador de su desempeño profesional" (p. 10-11). Según lo anterior, el director debe poseer funciones básicas para que su gestión sea eficiente en los procesos administrativos y financieros de una institución educativa, es por eso que, uno de los atributos es ser líder.

Centrándose en lo administrativo, Cárdenas (2010) menciona que el rol del director o líder institucional conlleva a cultivar diversos aspectos que son la clave para una enseñanza y gestión escolar eficaz, entre estos están; el trabajo en equipo entre el personal educativo, la

sensibilización en cuanto a los problemas de la comunidad educativa (maestros, alumnos, padres, etc.), la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de aspectos administrativos, contratación, iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general. Por lo cual, cada centro educativo cuenta con un director o líder, quien cumple el papel de orientar la labor hacia determinados fines pedagógicos y/o administrativos, que favorezcan el rol docente, donde éste se desenvuelva en un buen clima organizacional, brindando así una educación de calidad que beneficia a la preparación de la población estudiantil. Para desarrollar de la mejor manera este proceso educacional es necesario que la institución posea una infraestructura adecuada y un equipamiento que permita alcanzar los propósitos.

Por su parte, Franco y Jiménez (2002) expresan que el director-administrador cuenta con ciertas características particulares, dominando competencias para ejercer el liderazgo de forma eficaz y eficiente, manteniendo así un clima organizacional apropiado y productivo (p. 35-36). Todo líder escolar está obligado a poseer ciertas actitudes para promover un ambiente positivo y de buenas relaciones, para la convivencia armónica que fortalezcan el trabajo en equipo en función de lograr objetivos concretos que beneficien a toda la comunidad educativa. Por ello, es necesario distinguir que el papel del director en un centro educativo es el que se centra y se enfrenta ante diversos desafíos de una sociedad más globalizada, que día a día exige una mejor calidad de un servicio educativo que conduzca a los países a grandes cambios, logrando el desarrollo de los pueblos.

Ante estas transformaciones, la sociedad necesita líderes propositivos cada vez mejor preparados profesionalmente, y con una visión de servicio a la comunidad educativa; todo esta variedad de cualidades son las que deben tener en cuenta los presentes y futuros directores, ya que puede aportar a la mejora continua del funcionamiento de los centros escolares y así brindar una mejor calidad educativa; Con todo esto, es necesario que el docente y el director estén en constante formación profesional.

Asimismo, el director es el responsable de crear un clima organizacional que favorezca a todos los sectores educativos (profesores, alumnos, padres de familia). Todo este esfuerzo abona al buen desempeño de los procesos de enseñanza aprendizaje ante los retos y desafíos de un mundo que cada vez son más exigentes. Por lo tanto, los encargados de la

administración y el área pedagógica deben estar en constante formación para ofrecer una educación de calidad y una gestión íntegra, que va en favor de la comunidad educativa, trabajando según la necesidad de cada institución. Las premisas anteriores conllevaron al estudio sobre la caracterización del director en la administración escolar, está orientada a investigar las funciones y roles que cumplen como administradores escolares de dichas instituciones, al igual el tipo de liderazgo que prevalece en los directores del municipio de Nahuizalco, del departamento de Sonsonate estas son: Complejo Educativo Estado de Israel, Complejo Educativo Dr. José Ciro Brito, y el Centro Escolar Católico Pavlo Sexto.

Todo lo antes descrito muestra la relevancia y trascendencia del papel de gestión que juega el director de estas instituciones, para toda una comunidad que necesita de profesionales capaces de cumplir con las demandas de una sociedad que día con día se vuelve más exigente. El municipio de Nahuizalco se encuentra en vías de desarrollo económico, cultural y social, en donde su población con rasgos indígenas nahua pipil, atraviesan una serie de problemas como: invisibilización de la población indígena, pobreza, desintegración familiar, delincuencia y agrupaciones ilícitas en el área urbana, y con mayor auge en la zona rural, en algunos momentos este municipio ha sido catalogado como uno de los municipios más violentos del país.

Esto exige que el papel del director sea el de un líder capaz de transformar esa realidad, brindando la confianza a las comunidades en los alrededores de estas instituciones, ya que su población estudiantil cada vez va en aumento en relación con otras que en algún momento van disminuyendo, debido a la competencia generada por las entidades privadas, que también son un factor influyente en la estadística de cada centro escolar.

Las instituciones educativas que participaron en la investigación poseen una población en número bastante considerable, esta realidad es la que vuelve cada día más trascendental el rol del director para satisfacer las demandas de personas con deseos de superación y que buscan cada día mejorar sus condiciones y calidad de vida. La población estudiantil de la zona urbana como de la zona rural son las siguientes instituciones: El Complejo Educativo Estado de Israel con una población de 746 niños y 657 niñas; estos jóvenes son atendidos por 25 docentes, una directora y dos subdirectores, cuentan con 36 secciones y una secretaria; El Complejo Educativo Doctor José Ciro Brito que posee una población estudiantil de: 594

niños, y 692 niñas, y 33 docentes, un director, dos subdirectores, 31 secciones y una secretaria; el Centro Escolar Católico Pablo Sexto posee una población de 333 niños, y 210 niñas, con 18 docentes, una directora, dos subdirectores y posee 20 secciones y una secretaria.

Son los directores los que deben gestionar todos los recursos que amerita la institución al servicio de toda una comunidad que necesita de un entorno de paz y donde la educación para sus hijos responda a las necesidades, intereses, expectativas y exigencias de la educación a nivel nacional en todos los ámbitos, pero que, demuestre la capacidad para fomentar una cultura donde se formen cada día jóvenes en valores y competentes para mejorar el nivel de vida de todos los ciudadanos de Nahuizalco.

1.2 Justificación

En la actualidad, las instituciones educativas organizadas son aquellas que han logrado ambientes de trabajo atractivos, donde hay experiencias laborales gratificantes. No solo se necesitan herramientas y técnicas para alcanzar el éxito, sino, un buen clima laboral. No cabe duda que el papel del líder es prioritario para el rumbo sistemático de una empresa con su visión y misión bien definidas, debido al empuje que da el director o administrador de toda organización escolar. A partir de la premisa anterior nace la inquietud de la investigación, centrándose en la figura del director, ya que es un líder de la comunidad educativa, que adquiere el compromiso de mejorar la calidad institucional. Se retoman las ideas innovadoras de los líderes escolares, por lo tanto, esta investigación es importante por las siguientes razones:

Presenta relevancia social porque en algunos estudios se ha demostrado que el comportamiento y actitud de la persona que asume la dirección en la escuela son un punto clave al momento de determinar el correcto funcionamiento, calidad y éxito del centro escolar (Bolívar, 1997). Por esta razón, podría considerarse importante, estudiar y analizar las características de liderazgo que deben identificar a la persona que guía una institución educativa y que debe tener la capacidad de poner en marcha los diversos proyectos que garanticen una educación de calidad para la comunidad educativa; por todo esto, lo ideal es contar con profesionales en la educación con preparación académica adecuada.

Según la Revista National Minority AIDS COUNCIL el líder debe poseer una personalidad que le permita inyectar entusiasmo, integridad y capacidad de auto renovación; tener la habilidad del análisis, que fortalezca su institución con un criterio perceptivo; y que su rumbo sea siempre el logro, rendimiento, audacia y desarrollo de equipos; que induzca y lleve a cabo la interacción, por medio de la colaboración, inspiración y servicio a los demás. (COUNCIL,1987). Con todo lo anterior, es conveniente realizar la presente investigación porque dado que los directores de los centros escolares del municipio de Nahuizalco ejercen su cargo como tal es necesario indagar el perfil de cada uno de ellos como administradores educativos.

La investigación se ha realizado porque a partir de los hallazgos, el director podrá reflexionar sobre su papel como líder en la administración escolar y tomar decisiones, ya que la efectividad de la organización del centro educativo depende de las capacidades de él para ordenar y organizar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales. También tiene un valor teórico, porque los resultados del estudio ayudarán a conocer y comprender la relación entre las categorías identificadas y a partir de este conocimiento puede surgir variables para crear nuevas teorías. La investigación se reviste de utilidad metodológica, pues del conocimiento de la relación existente entre la caracterización del liderazgo del director y la administración escolar se pueda continuar y profundizar el problema abordado en estudios futuros.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

Analizar las características de liderazgo que poseen los directores en la administración escolar de los Centros Educativos: Complejo Educativo Estado de Israel, Complejo Educativo Doctor José Ciro Brito y Centro Escolar Católico Pavlo Sexto del municipio de Nahuizalco departamento de Sonsonate.

1.3.2 Objetivos específicos:

1- Identificar las funciones que los directores cumplen como administradores escolares de los Centros Educativos de la zona urbana del municipio de Nahuizalco, ante los nuevos retos de una sociedad globalizada.

2- Describir el tipo de liderazgo que predomina en las relaciones humanas con los miembros de la comunidad educativa.

1.4 Preguntas de Investigación

1.4.1 Pregunta general:

¿Qué características de liderazgo poseen los directores en la administración escolar de los Centros Educativos: Complejo Educativo Estado de Israel, Complejo Educativo Doctor José Ciro Brito y Centro Escolar Católico Pavlo Sexto del municipio de Nahuizalco, departamento de Sonsonate?

1.4.2 Preguntas específicas:

1- ¿Cuáles son las funciones que los directores cumplen como administradores escolares de los Centros Educativos de la zona urbana del municipio de Nahuizalco, ante los nuevos retos de una sociedad globalizada?

2- ¿Qué tipo de liderazgo predomina en las relaciones humanas con los miembros de la comunidad educativa?

1.5 Delimitación de la investigación.

- Delimitación conceptual: Caracterización del rol del director como líder o administrador, funciones del director, el rol del director en la gestión escolar, la preparación académica y actualización profesional.
- Delimitación poblacional: tres directores, tres profesores por centro educativo, tres padres de familia por centro educativo y tres estudiantes por centro educativo.
- Delimitación geográfica: el estudio se realizará en la zona urbana del municipio de Nahuizalco, departamento de Sonsonate.
- Delimitación temporal: la investigación se realizará desde el mes de marzo y finalizará en el mes de octubre del presente año, con su respectiva defensa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Tradicionalmente se ha pensado que la educación es una cuestión sujeta a desarrollarse como respuesta a la necesidad que existe en los seres humanos para prepararse y responder con éxito a los desafíos y problemas que enfrentará en la vida, además, bajo las perspectivas de la administración escolar debe ser una fuente de motivación, frente al Siglo XXI. Es necesario formular estrategias que obliguen a gestar nuevas áreas de especialización, en las que se torne distinto el panorama a las personas en formación, obligando a la búsqueda de alternativas formativas reales. En el campo de la educación representa una de las principales problemáticas nacionales, donde se ubican múltiples dificultades, una muy importante, y siendo la razón de ser del presente trabajo, es el analizar las características formativas de los administradores de la educación, e identificar los planes y programas de estudio más representativos y sus particularidades, lo que indicará las cuestiones necesarias en este rubro.

Empíricamente, el rol de la administración escolar se ejerce por cualquier persona que cubre las características para la institución referida en su momento. Aunque existe un proceso de selección que deja de manifiesto cómo se puede acceder a un cargo administrativo en el ámbito de la educación, en reducidas ocasiones el acceso se logra por personas preparadas humana y profesionalmente para tal rol. En las instituciones educativas no existen criterios definidos acerca de la temática de administración escolar, en este sentido se presenta la relación entre lo que se obtiene por medio de las experiencias en los centros educativos, y el rol esperado que debe demostrar la persona con la formación profesional requerida.

Por tal motivo, es de interés conocer las características que deben poseer los responsables de administrar los centros escolares, otra razón es el de encontrar bibliografía sobre administración en general y escolar en particular, ya que es un área importante; porque la educación amerita la necesidad de encontrar profesionales que ejecuten acciones referidas a los planes y programas, sean educativos o institucionales, quienes desarrollarán en la medida de su idoneidad con los conocimientos y habilidades propias para tal rol.

Es importante destacar que de la caracterización del liderazgo del director en los centros escolares se ha escrito muy poco en el país. En relación a lo anterior, Fernández, Martínez y Roca manifiestan:

Robinson resume las características del directivo en tres conjuntos de competencias: amplio conocimiento pedagógico, saber resolver los problemas que se presentan en el centro educativo, fomentar la confianza con toda la comunidad educativa. Las competencias propuestas por Robinson no son lejanas a lo manifestado por los directivos, aunque algunos se centran más en procesos externos o funciones y otros en habilidades sociales y valores internos, un punto de vista convergente en los nueve participantes es que el trato favorable hacia sus compañeros docentes, es fundamental para motivar el trabajo e implementar proyectos innovadores. (2013, p. 82).

Esta investigación plantea el hecho que como los directores deben asumir la función administrativa y pedagógica de la mano con sus docentes, porque solo a través del buen trato y fomento de buenas relaciones humanas el centro escolar puede brindar excelentes frutos a la población. En este sentido, citando a Castillo (2015) La gestión escolar es definida como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con la comunidad educativa. Es decir, que el director es el guía que tiene el centro educativo para emprender su viaje, por ello, la gestión del director debe ser consecuente con las metas y objetivos comunes de sus docentes y alumnos.

Según lo anterior, lo conveniente es que el director posea una formación apropiada, para el ejercicio de la administración escolar, donde manifieste su capacidad de liderazgo para transformar su entorno, donde se suplan las necesidades y exigencias de la sociedad actual, para ello, el directivo gestionará los proyectos apropiados para dotar a los docentes de los recursos indispensables para el logro de competencias pedagógicas innovadoras y brindar calidad educativa; por todo esto, el administrador deberá potenciar sus conocimientos sobre el papel fundamental de un líder para alcanzar los objetivos propuestos por la currícula nacional. Las transformaciones de una sociedad solo se alcanzarán cuando sus ciudadanos se apropien de las herramientas básicas que beneficien y lleven a mejorar su calidad de vida.

Esta investigación trata de la administración escolar brindando información sobre quien es el director y sus características, funciones o atribuciones que éste debe tener en un centro educativo, para lo cual se han hecho diversos estudios sobre opiniones de algunos autores, entre éstos se tiene a Zarate (2011) quien menciona que:

Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro el entorno social.” (p. 65).

Al director no se le puede atribuir estrictamente el papel de ser educador dentro del centro escolar, pero en forma amplia debemos entender que él, es un educador más, un compañero y colega que trabaja en el interior de su escuela para que todos los demás docentes puedan realizar sus tareas de forma efectiva y plena en su día a día.

Uno de los propósitos más importantes de un director es garantizar el funcionamiento efectivo de todo el entorno educativo, esto significa induce a sus maestros en el mejoramiento de la educación que brindan y velar por que los alumnos reciban la educación que merecen e incluir a los padres de familia en el proceso educativo, para que estos a su vez sepan orientar a sus hijos ante las exigencias escolares. Por tanto, el director es el responsable de integrar a toda la comunidad educativa en un entorno efectivo.

Además Salvador, De La Fuente y Álvarez (2009), hacen una acotación importante sobre las funciones del director escolar:

En el desempeño de su tarea directiva y en la cantidad considerable de tiempo que dedica a gestionar las relaciones humanas, ya que además de compartir con su equipo colaborador más directo, debe relacionarse intensa y cotidianamente con todos los interlocutores internos y externos del ámbito educativo, como son las familias, los alumnos, la administración o los representantes de la institución a la que pertenece el centro educativo, los medios de comunicación local, los proveedores de todo tipo, que cada día son más heterogéneos e importantes, etc. (p. 276)

Todo esto para lograr la eficacia del plan de trabajo que se hayan propuesto durante el año escolar, ya que debe ser una persona capaz de interrelacionarse con los diversos ambientes que rodean el entorno educativo para aprovechar cada una de las oportunidades, ya sean estas internas o externas, y así optimizar la dinámica educativa de su centro escolar.

Dicho esto, la función directiva en los centros escolares no solo requiere el conocimiento administrativo y técnico, sino también, el dominio de determinadas destrezas imprescindibles en una gestión, estas pueden ser: saber comunicarse, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada, ser asertivo, saber afrontar situaciones difíciles con familia, profesorado y alumnado, tener capacidad de escuchar, de saber gestionar la información, etc., ya que, del dominio de éstas depende el buen clima del centro escolar y el grado de satisfacción de la comunidad. (Salvador, De La Fuente y Álvarez, 2009).

De lo anterior, se puede extraer que el director no solamente posea conocimientos en las áreas administrativas y técnicas, sino que también, debe poseer una especial habilidad para relacionarse de forma adecuada a las diferentes situaciones que se presentan, así mismo de tener la capacidad de escuchar y de saber gestionar la información que se le brinda, teniendo en cuenta las destrezas antes mencionadas. También es importante reconocer, que hay otros autores que enseñan nuevas dimensiones de formación para estas personas y para los propósitos de una mejora en el sistema educativo que permita formar estudiantes más comprometidos con el desarrollo curricular.

2.2 Caracterización del liderazgo del director

Cuando se escribe de la caracterización del liderazgo del director debe primero definirse dicha conceptualización, ya que de esas sugerencias dependerán las características que debe poseer, aunque es necesario conocerlas, ya que, considerándolo como un líder escolar.

Según Zarate (2011), el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado en la tarea. Ella sostiene que un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior. Según la autora, el líder transformacional, es una persona flexible y que gusta brindar una justa participación a todos sus docentes, estimulándolos para que vean que las actividades que se realizan son con un objetivo común y a gran escala, con las que se pretenden cambiar las

realidades de cada uno de ellos, el director que adopta este estilo de liderazgo, logra ser un hombre de consensos.

Todos los centros escolares actuales, deben poseer líderes que muestren su pasión y compromiso con el cargo que han obtenido y que este sea utilizado de forma correcta en cada momento de su vida como profesionales de la educación, sobre todo porque son la clave para el buen funcionamiento de los centros escolares. Jimenez (2011) también opina que: “Los directores deben poseer las siguientes características: estabilidad emocional, la calidad de un jefe se mide por la talla moral e intelectual de las personas que le rodean, tener paciencia y fortaleza” (p. 110). Lo anterior indica que el papel del líder es crucial, no solo en apariencia, sino en la calidad de ser humano que desea proyectar a los demás, siendo ejemplo día a día de todas las personas que le rodean tanto internas como externas del centro educativo; por lo cual deberá ser capaz de tomar decisiones coherentes y acertadas para la solución de problemas, y tener la capacidad de transformar su realidad.

2.3 Tipos de liderazgo en el director escolar

El liderazgo en la persona del director es parte fundamental del buen funcionamiento del centro escolar, existen muchas definiciones acerca de que se debe entender por liderazgo, la propuesta por el Ministerio de Educación de El Salvador MINED (2017), es la siguiente:

El liderazgo es como aquel que dota de un sentido común al centro escolar, tomando como lo más importante lo pedagógico, e influye en el comportamiento de sus miembros, especialmente en los docentes, en un proceso de transformación sociocultural desde la escuela, que se expresa tangiblemente en la enseñanza centrada en los aprendizajes de los estudiantes. (p. 28)

Según esta definición el liderazgo, es una concatenación de pasos tendientes a generar cambios en los ámbitos culturales y sociales de los docentes y alumnos de la escuela, significa que el director es una persona que influye verdaderamente en las conciencias de las personas que se encuentran bajo su tutela.

Este proyecto de investigación por tratarse de administración escolar, y en concreto en el director de escuelas, como líder administrativo, que está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Según Castillo (2005), el dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. En química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es determinante no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo. Un líder directivo es quien une cada una de las partes del todo, para arrancar con el trabajo y lograr un efecto expansivo para que todos disfruten de los logros que obtienen del trabajo que han realizado en equipo.

También, es importante destacar la existencia de cuatro tipos de liderazgos, que pueden existir dentro de los centros escolares, las tres formas pueden ser utilizadas por los directores, y por eso es importante resaltar lo positivo y negativo de cada uno:

2.3.1 Liderazgo Autocrático Coercitivo

Chiavenato (2002) plantea que “el líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Más que respetado, el líder de este tipo es temido por el grupo, el que solamente trabaja cuando se encuentra presente.” (p. 24). Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser una persona dominante, capaz de ejercer control absoluto sobre las personas, evitando opiniones o cambios en el grupo, prácticamente en este estilo de liderazgo, él es el único que tiene la razón y no permite que se le cuestione en ningún momento.

Entre las ventajas y desventajas de este tipo de liderazgo están:

Ventajas

- Hay mejores resultados en cuanto a volumen de trabajo entregado
- Es útil cuando se presentan deficiencias en los aspectos laborales
- Es muy útil en casos de emergencia o crisis en una institución

Desventajas

- Centraliza el poder solo en el líder
- Genera tensión, frustración y agresividad en los miembros del equipo
- Niega recompensas o impone castigos como forma de control de la producción
- Crea personas sumisas y dependientes de las órdenes del líder (jefe)
- El líder genera temor en lugar de respeto
- No existe la libertad de elegir

2.3.2 Liderazgo Participativo

En cuanto al líder democrático Flores en Hernández (2006) subraya que: “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (p. 25, 105). Es decir que, se caracteriza por la consulta y persuasión a sus subordinados en torno a las decisiones propuestas. Es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y su equipo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, éste será capaz de tomar las decisiones adecuadas que guiarán a la institución a superar obstáculos que se presentan, y que necesitan de las propuestas adecuadas para dirigir al centro educativo de la mejor manera, valorando el consenso al interior de la institución, para escuchar las mejores opciones, involucrando de esta manera a toda la comunidad educativa a generar estrategias ante los problemas que se presentan.

Ventajas

- Consulta las propuestas hechas
- Persuade a través del buen trato y la armonía del grupo
- Alienta a la participación conjunta
- Estimula la participación de las personas
- Se preocupa tanto por el trabajo como por las personas que lo realizan
- El líder actúa como facilitador del grupo, orientándolo
- Define los problemas y busca soluciones en conjunto
- Existe un clima de satisfacción, integración grupal y compromiso de las personas
- En cuanto a cantidad y calidad de trabajo entregado es el que mejor puntuación tiene.

Desventajas

- Es comunicativo en extremo
- El líder puede volverse demasiado dependiente de la experiencia y experiencia de los subordinados.
- La colaboración puede consumir un tiempo valioso obteniendo información de personas que no están de acuerdo.

2.3.3 Liderazgo Autoritario Benevolente

El líder liberal (*laissez faire*) permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita y empleando muy poco su poder. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. “Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder, el que es ignorado.”(Alvarado, 1996, p. 25). Este tipo debe ser considerado como una persona despreocupada y desinteresada, alguien que hace su trabajo simplemente por hacerlo y que con esa actitud genera desconfianza y descontrol en el grupo; porque no tienen un modelo que seguir.

Ventajas

- Genera un alto grado de independencia en los subordinados
- Solo puede ser útil en los casos en que se evidencia un alto grado de madurez y responsabilidad

Desventajas

- Permite total libertad para la toma de decisiones individuales
- El líder participa solo cuando el grupo lo solicita y empleando una mínima parte de su poder
- Presente fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder
- Por el poco respeto al líder, este es ignorado
- Los subordinados se fijan sus propias metas y medios para alcanzarlas
- No genera mucha cantidad de trabajo y lo poco que genera es de mala calidad
- El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza

2.3.4 Liderazgo negociador

De acuerdo a la EOI:

Las responsabilidades de un líder son polifacéticas. Desempeñan roles con comportamientos especializados, entre ellas la negociación. El líder como negociador ante un conflicto puede interactuar en un marco: puramente competitivo (de suma cero), las integradoras (suma no cero) en la que ambas partes pueden obtener ganancias conjuntas y aquellas en que interviene una tercera parte (mediación y arbitraje). (2019, pág. 1)

Las principales habilidades del líder negociador son:

- Escuchar atentamente, reformular y resumir lo dicho por el otro, saber ponerse en su lugar.
- Identificar y reconocer las emociones; y en el caso de nosotros como líderes actuar con inteligencia emocional.

- Realizar preguntas para clarificar y conocer las verdaderas necesidades e intereses del otro.
- Dar información: ser concreto y explícito, comprobar lo dicho.
- Solucionar problemas: idear múltiples opciones, ofrecer salidas, buscar soluciones entre ambos, modificar las alternativas o posturas propuestas, analizar los riesgos, basar las soluciones en criterios objetivos.
- Persuadir: abordar el problema, emplear argumentos y razones, indagar los intereses de la otra parte, contra-argumentar, hacer contrapropuestas.
- Mostrar posturas de forma sólida y firme, a la vez que se acogen las razones y principios de los otros con comprensión y flexibilidad.

En este sentido, un buen líder negociador guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre situaciones de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida. (MINED, 2008)

2.4 Funciones y roles del director en la gestión escolar

En relación a las actividades dentro de la administración, Martínez (2012) opina que:

Dentro de la administración de una empresa se encuentran dos actividades que son la administrativa propiamente dicha, que tiene la función de planear, organizar, integrar los recursos, dirigir y controlar; la segunda, es la operacional, y su función principal abarca la operación diaria de la empresa.” (p. 30).

De acuerdo a lo que plantea Martínez (2012), la administración persigue ver a futuro las actividades idóneas que la empresa se ha propuesto, con objetivos claros para alcanzar el éxito, en tal caso sería la institución escolar, coordinando un recurso humano, material y financiero, para ello la persona que lidera un centro educativo lleva a cabo un proceso sistemático y las operaciones necesarias para obtener el producto idóneo que la institución

espera, siendo esto la formación académica del educando, supliendo de esta manera lo que demanda la sociedad.

Isaacs (2018) expresa que:

Para entender que el centro educativo sea una organización, esta debe verse como una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escalas de autoridad, con sistemas de comunicación... Esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o con un conjunto de fines. Aunque haya matices diferentes, se entiende que una organización gira en torno a metas o fines, que cuenta con un número de miembros más o menos precisables y con una jerarquía diferente entre ellos para determinar la función de cada uno, realizando cada quien el rol que convenga para alcanzar las metas propuestas que beneficien a toda la institución, alcanzando los objetivos esperados.

Lo anterior explica que la función de la organización lleva a comprender que una institución educativa, persigue metas y objetivos claros, alcanzables solo cuando cada miembro de ésta conozca su rol, trabajando conjuntamente con la dirección de un líder que promueva un clima laboral armonioso. El director juega un papel fundamental, cuando trabaja de la mano con toda la comunidad educativa; tendrá el reto de tomar decisiones de manera asertiva para un funcionamiento exitoso de la institución. El líder debe ser capaz de analizar o distinguir entre lo que es o no importante, saber enjuiciar, debe poseer la capacidad de definir, decidir, orientar las acciones y tomar una postura de imparcialidad y capacidad al realizar tan privilegiada función.

Cuando se origina la modernización de la educación, en ese momento inicia el concepto de gestión escolar, como parte de la gestión educativa, el primer concepto vino a dividir y a delegar acciones que solo le concierne a la gestión educativa; es por ello que la gestión escolar tiene como antecedente la gestión educativa, en este sentido, Tristán (2006) menciona tres dimensiones: la gestión educativa referida al nivel macro, el de los sistemas educacionales; la gestión escolar, al nivel de las instituciones escolares; y, la gestión pedagógica, inmersa en las dos dimensiones anteriores.

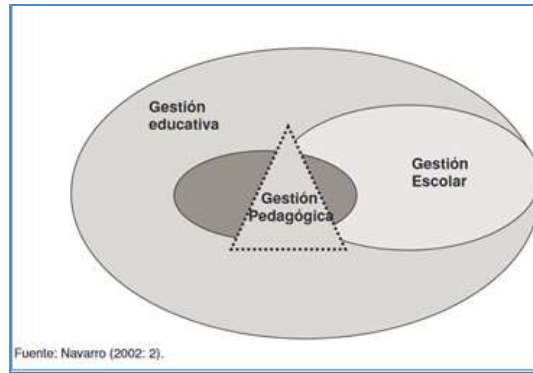


Figura 1. *Las dimensiones de la gestión*

Con la opinión de Tristán se conoce el origen, y lo que persigue cada una de las dimensiones de la gestión educativa, la diferenciación en cada una de ellas que dan pie a la comprensión de un concepto más amplio. La figura anterior representa el lugar que ocupa la gestión escolar.

Según Tristán (2006) la gestión escolar: “es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar.” (p. 187). En este sentido, se entiende por gestión al proceso de coordinar y articular un conjunto de acciones interrelacionadas que emprende el equipo directivo y los profesionales de una organización para cumplir con su finalidad o misión. Según el autor la definición del papel administrativo debe comprender un conjunto de actividades que realiza el director para el beneficio directo de la comunidad educativa, quien obtiene bienestar ante la puesta en marcha de proyectos que mejoraran la actividad estudiantil. Será el líder del centro escolar quien realizará esas diligencias en apoyo de los docentes para alcanzar los objetivos propuestos.

No se puede dejar fuera que Tristán (2006) presenta tres ámbitos de la gestión escolar que permitirán tener una definición más clara sobre ella, estos son: el ámbito de lo organizacional operativo, el ámbito pedagógico, y el ámbito educativo. Estos tres aspectos llevan a comprender cada área de lo que se ocupa la gestión escolar, ya que no solo ve la logística, lo que se articula y construye en una institución, sino que visualiza también las acciones de los maestros en el uso de metodologías y estrategias para maximizar el aspecto pedagógico, sin dejar de lado la socialización y la adquisición de valores para formar

estudiantes que llegarán a ser ciudadanos transformadores de la realidad social en la que se desenvuelven.

Pagano (2007) presenta funciones que le competen directamente a los directivos de una institución educativa, si se piensa en que la gestión escolar es una tarea exclusiva del director estas se representan de la manera siguiente: gestión social, la gestión relativa a los asuntos personales, y la gestión relativa a la formación permanente. Lo anterior representa el rol que debe cumplir el director como líder, al apuntar lo crucial y fundamental de la gestión escolar, como algo que le compete, y que servirá para alcanzar los objetivos y metas que la institución persigue, y optimizar la labor del docente y la labor administrativa, brindando un mejor servicio a la comunidad, quien se beneficiará directamente.

Dentro de la gestión escolar, se debe analizar cuál es el papel o rol que debe realizar el director en la gestión dentro del centro escolar, Freire y Miranda (2014) plantean que:

Existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curriculares y pedagógicos. En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad. (p. 11).

En ese sentido para lograr una gestión escolar efectiva el director no solamente debe enfocarse en uno de los tipos de liderazgo, sino que se debe integrar ambos.

Según lo planteado en la administración de los centros educativos el director encabeza la toma de decisiones en cuanto al manejo, creando planes de funcionamiento institucional, delegando y asignando ocupaciones a cada uno de los integrantes del personal a su cargo, lo que hace posible el desempeño eficiente del centro escolar, en lo concerniente a los aspectos curriculares y pedagógicos, el director se concentra en crear estrategias que faciliten la mejora del rendimiento académico de los estudiantes.

2.5 Relaciones humanas

El director escolar debe propiciar un clima de armonía y tranquilidad en el ambiente de trabajo, para esto debe crear vínculos de fraternidad y amistad entre los padres de familia, alumnos y docentes, es decir, que será el gestor de una buena convivencia y relaciones

humanas. Hernández y Hernández (2014) aluden a que las relaciones humanas son las encargadas de crear y mantener en los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptados por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, sugiere que el director a través de fomentar una sana convivencia, basada en el respeto de la persona humana, creara un ambiente educativo más productivo y con valores humanos que sean de provecho para la sociedad.

Para Hernández y Hernández (2014) las relaciones humanas enfatizan el desarrollo de tolerancia, autoestima, cooperación y apertura con relación a los demás profesores, alumnos y padres de familia; ser capaz de aceptar sentimientos, independientemente de la naturaleza que sientan hacia él, respondiendo a los demás de modo que éstos se sientan estimulados y respetados, aceptando a los estudiantes tal y como son, su privacidad y creatividad demostrando cortesía y buen trato, respetando los derechos de la autoridad educacional y demostrando así autenticidad profesional, respeto a todos sin superioridad hacia nadie, manejando las técnicas de dinámica grupal, y valorar el clima como variable mediadora de los procesos en el interior del colegio, visualizando la escuela como un sistema social y reconocer su dinámica propia, para fomentar el trabajo de grupo.

Los aportes de estas autores, marcan el sentido especial que poseen las relaciones humanas en el desarrollo de los estudiantes en el centro escolar, es por eso que el director debe fomentar un contexto de sana libertad y desarrollo, para que tanto alumnos como docentes, expresen con libertad sus sentimientos y emociones. Esto sin perder de vista que las relaciones entre director, docente, alumnos y padres de familia debe sentar su base en el respeto mutuo de la persona, para lograr un desarrollo humano y académico completo.

2.6 Administración escolar

Para Ortega (2014) el acto administrativo es todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad. El autor reafirma que la administración es una acción humana

encaminada a la buena organización y funcionamiento de una institución, que persigue un fin en común. Además, reconoce que en la historia de la humanidad la administración siempre ha jugado un papel muy importante, ya que, por medio de ella, muchas sociedades han gestionado efectivamente los recursos que poseen.

Así mismo, Aguirre (2012) sostiene que la administración educativa permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida a la implementación de un servicio educativo en un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los estudiantes aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales. Este concepto de gestión comprende la organización y estructura del funcionamiento del centro educativo, ya que la administración no solamente hace referencia a la situación financiera, sino que, también implica el buen manejo de los recursos: humanos, materiales y económicos, para que a través de estos se brinde un servicio con calidad académica.

Con lo anterior, es necesario señalar que el líder directivo en la administración escolar, es una persona que ve a futuro, sus planes no son solo para el momento, sino que planifica y organiza para generar un impacto que perdure en el tiempo y que siga forjando cambios positivos en la institución; porque de esta forma el director está instaurando un estándar superior en la educación que ofrece, marcando diferencias concretas con otras instituciones. Es él quien une cada una de las partes del todo, para arrancar con el trabajo y lograr un efecto expansivo para que todos disfruten de los logros que obtienen del trabajo que han realizado en equipo, es por eso la importancia de conocer algunas habilidades especiales pertinentes a las exigencias del rol del director.

De acuerdo a Torres (2011), estas habilidades son: (1) Habilidades para la solución de problemas complejos; (2) Habilidades para construir la solución de esos problemas y (3) Habilidades de juicio social. (p. 216). Estas destrezas son relevantes porque en el ejercicio de la función como director, en una misma persona se integran prácticas de observación y de resolución de conflictos en beneficio del fortalecimiento de la calidad académica de la institución. Cada una de estas habilidades son puestas en práctica en cada momento del desarrollo del trabajo como director, para lograr unidad del equipo docente y brindar una mejor atención académica a los estudiantes.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación

La investigación realizada corresponde al enfoque cualitativo porque no se midieron variables, ni se probaron hipótesis ya que la investigación cualitativa se enfoca en descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Bajo este enfoque es posible realizar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables e incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas.

Con la investigación se pretendió analizar y describir las características de liderazgo que debe poseer un director al realizar su labor administrativa en el centro educativo; así se investigaron: los tipos de liderazgo, las funciones, las relaciones humanas y la administración escolar.

3.2 Tipo de investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Por todo lo anterior este tipo de estudio se consideró oportuno para realizar la presente investigación en tres centros escolares del municipio de Nahuizalco, ya que hasta el momento no se había analizado las características y el rol del director, al igual la administración escolar.

3.3 Población y muestra

La población que representa la unidad de análisis son tres directores de cada uno de los centros escolares: Complejo Educativo Dr. José Ciro Brito, Complejo Educativo Estado de Israel y Centro Escolar Católico Pavlo Sexto del municipio de Nahuizalco del departamento de Sonsonate. No se trabajó con muestra ya que el tamaño de la población es muy pequeña.

3.4 Técnicas e instrumentos

Técnica: La encuesta

Arredondo (2005) sostiene que: “la encuesta es una fotografía que se le hace a un determinado sector de la sociedad con el objeto de extraer información que permita describir las características de una población.” (p. 75). La encuesta se aplicó a tres directores, nueve docentes, nueve estudiantes y nueve padres de familia de los centros escolares del Municipio de Nahuizalco para conocer de primera mano información sobre la caracterización del liderazgo del director en la administración escolar.

Instrumento: El cuestionario.

En el estudio que se realizó el cuestionario fue el instrumento que permitió dirigir la encuesta a los sectores seleccionados para obtener la información, éste consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, y debe ser congruente con el planteamiento del problema y las preguntas de investigación. (Hernandez, Fernández y Baptista , 2010).

El cuestionario que se aplicó a los diferentes sectores de la comunidad constó de preguntas cerradas con tres opciones de respuesta en relación a las categorías descritas anteriormente.

3.5 Recolección, procesamiento y análisis de la información

El proceso que se llevó a cabo para recopilar, procesar y analizar la información sobre la caracterización del liderazgo del director en la administración escolar fue el siguiente:

- a) Se hizo uso de un cuestionario para obtener información sobre la caracterización del liderazgo del director en relación a la función organizativa y relaciones humanas y el tipo de liderazgo que prevalece en los centros escolares.
- b) Se recopiló información mediante encuestas aplicadas a los diferentes sectores de la comunidad educativa de cada centro educativo que participó en la investigación. La muestra de los informantes se determinó mediante el muestreo probabilístico para seleccionar a 9 docentes, 9 padres de familia y de igual manera, 9 estudiantes, para cada sector se tomaron 3 informantes de cada centro escolar.
- c) Se organizó la información recopilada en tablas y gráficos estadísticos; cada tabla contiene las respuestas de las preguntas del cuestionario de los diferentes sectores de la comunidad educativa que brindaron la información y fue interpretada a partir de los porcentajes para cada respuesta.
- d) A partir de los hallazgos de la investigación se elaboraron las conclusiones con la que se finaliza el proceso de investigación. Los hallazgos que se obtuvieron de la investigación no han sido utilizados para realizar generalizaciones, ya que es una de las características del enfoque cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

3.6 Tabla de categorías e indicadores

Tabla 1. *Operacionalización de variables*

UNIDAD DE ANÁLISIS	CATEGORIAS	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Directores	Caracterización del liderazgo del director	Descripción de las cualidades observables del director como administrador del centro escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funciones del director ➤ Rol del director en la gestión escolar ➤ Formación académica y actualización profesional ➤ Muestra capacidad para escuchar, empatía y de integración ➤ Posee sentido de justicia y equidad. ➤ Muestra respeto a la opinión de las personas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que el éxito en la escuela es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución? 2. ¿Cuándo tiene dificultades en la institución, pide ayuda interna para solucionarlos? 3. ¿Si tiene que tomar una decisión, 	Cuestionario

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para la toma de decisiones. ➤ Muestra aptitud intelectual. ➤ Habilidad para relacionarse con la Comunidad educativa. ➤ Muestra seguridad en sí mismo. ➤ Flexibilidad ➤ Estimula la participación de los docentes. ➤ Practica principios y valores éticos. ➤ Posee equilibrio emocional. ➤ Muestra fortaleza al enfrentar los conflictos. 	<p>considera que otra persona lo puede hacer por usted?</p> <p>4. ¿Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando toma las opiniones de los demás?</p> <p>5. ¿En una situación de indecisión, acude a los miembros de la comunidad educativa para compartir la toma de decisiones?</p> <p>6. ¿Estima eficaz la comunicación con el personal si lo</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>realiza a través de órdenes?</p> <p>7. ¿Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultas insuficientes para lograr una aceptable comunicación?</p> <p>8. ¿En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, opiniones e informaciones?</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>9. ¿Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros?</p> <p>10. ¿Para comunicarse con el personal, lo hace por medio de otros docentes?</p> <p>11. ¿El respeto constituye el eje de la cultura institucional?</p> <p>12. ¿Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión?</p>	
--	--	--	--	---	--

	Tipos de Liderazgo en el director escolar	El nivel de liderazgo directivo se mide a través del grado de aparición de los tipos de liderazgo autoritario coercitivo, liderazgo autoritario benevolente, liderazgo participativo y liderazgo consultivo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el tipo autoritario coercitivo. ➤ Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el tipo autoritario coercitivo. ➤ Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el tipo autoritario coercitivo. ➤ Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el tipo autoritario coercitivo. 	<p>13. ¿Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones personales?</p> <p>14. ¿Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados?</p> <p>15. ¿Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales?</p>	Cuestionario
--	---	--	---	--	--------------

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el tipo autoritario benevolente. ➤ Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el tipo autoritario benevolente. ➤ Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el tipo autoritario benevolente. ➤ Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el tipo autoritario benevolente. 	<p>16. ¿Para sancionar una actividad desfavorable por parte de los estudiantes y docentes en la institución, actúa con justicia?</p> <p>17. ¿Cómo director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya?</p> <p>18. ¿Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas?</p>	
--	--	--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el tipo consultivo. ➤ Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el tipo consultivo. ➤ Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el tipo consultivo. ➤ Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el tipo consultivo. ➤ Nivel de permeabilidad en el proceso decisorio en el tipo participativo. 	<p>19. ¿Las actitudes relevantes del personal las premian con reconocimientos?</p> <p>20. ¿Considera que otorgar estímulos a los estudiantes ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución?</p>	
--	--	--	---	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de desarrollo del sistema de comunicación en el tipo participativo. ➤ Nivel de evolución de las relaciones interpersonales en el tipo participativo. ➤ Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos en el tipo participativo. 		
	Funciones del director	Actividades que son ejecutadas exclusivamente por el director en relación a la administración del centro escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crea un clima organizacional satisfactorio. ➤ Potencia relaciones positivas entre los miembros. ➤ Potencia la participación. 		Cuestionario

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aúna y armoniza intereses colectivos. ➤ Toma decisiones. ➤ Resuelve conflictos. ➤ Guía en momentos de crisis. ➤ Motiva a los compañeros con los que trabaja. ➤ Facilita el trabajo del equipo. ➤ Cultiva valores solidarios democráticos. ➤ Habilidad en la toma de decisiones. ➤ Responsabilidad en las acciones que se realizan en las instituciones educativas. 	
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordina y articula acciones con intencionalidad educativa. ➤ Gestiona recursos para la ejecución de los proyectos institucionales. ➤ Organiza y ejecuta capacitaciones de formación pedagógica. ➤ Monitorea y supervisa las condiciones físicas del mobiliario y infraestructura del centro educativo. ➤ Promueve actividades de integración de los miembros de la comunidad educativa. 		
--	--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promueve y apoya actividades pedagógicas entre los estudiantes. ➤ Fomenta la socialización y la práctica de valores en la comunidad educativa. ➤ Delega y asigna funciones a los miembros del personal docente. ➤ Crea estrategias para facilitar la mejora del rendimiento académico de los estudiantes. 		
--	--	--	--	--	--

	Relaciones humanas	Son las encargadas de crear y mantener en los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptados por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce al director y personal administrativo. ➤ Comunicación con el director. ➤ Practica valores en el trato a los estudiantes y padres de familia. ➤ Evaluación del desempeño del director. ➤ Participación de los estudiantes en los proyectos del centro educativo. 		Cuestionario
--	--------------------	---	--	--	--------------

			<ul style="list-style-type: none">➤ Relaciones de compañerismo entre director y docentes.➤ Participa en la elaboración del plan del centro educativo.➤ Participa en la elaboración del plan del centro educativo.		
--	--	--	---	--	--

	Administración Escolar	Proceso que implica planeación, organización, gestión y control de las actividades que se ejecutan para el alcance de los objetivos académicos propuestos en los centros educativos.			Cuestionario
--	---------------------------	--	--	--	--------------

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información recopilada de la encuesta y la entrevista aplicada a los diferentes sectores de la comunidad: Director, docentes, estudiantes y padres de familia han sido representados por medio de tablas y gráficos estadísticos e interpretados utilizando frecuencias porcentual; por lo que, se dividió la frecuencia que representa el total de respuesta de cada opción de respuesta entre el número de sujetos encuestados multiplicado por cien. Siendo la fórmula:

$$f_r(\%) = \frac{F}{N} \times 100$$

Donde:

$f_r(\%)$ es la frecuencia porcentual, F= frecuencia N= número de sujetos encuestados.

El proceso para realizar el análisis de los datos se realizó agrupando las preguntas de los instrumentos con cada una de las categorías de investigación; además, se relacionó cada una de las preguntas de cada categoría con los diferentes sectores encuestados.

La información recopilada durante la investigación se presenta a continuación por medio de tablas y gráficos con sus respectivas interpretaciones, así como también, los hallazgos de cada sector de la comunidad educativa.

4.1 Funciones del director

De entre las funciones que el director cumple en su desempeño como administrativo escolar, se escogieron la *función organizativa* y la *función relaciones humanas* ya que se consideró que las más observadas por todos los sectores de la comunidad educativa.

4.1.1. Función organizativa

Los ítems del cuestionario sobre el cumplimiento de la función organizativa del director son: 3, 12, 14, 15 y 17.

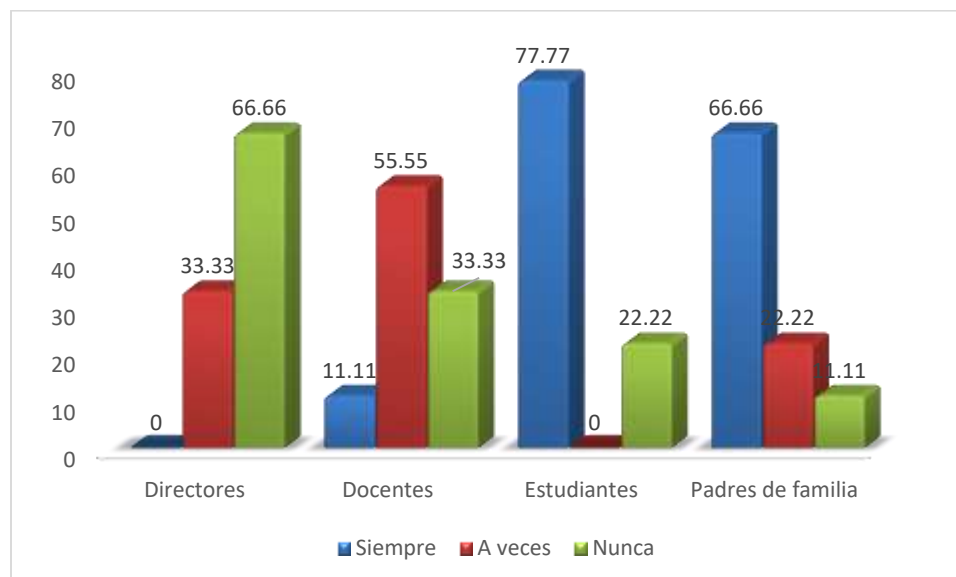
Item 3. El director involucra a los docentes, padres de familia y estudiantes en la toma de una decisión.

Tabla 2 *Involucramiento de la comunidad educativa en la toma de una decisión*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	0.00	33.33	66.67
Docentes	11.11	55.55	33.33
Estudiantes	77.77	0	22.22
Padres de familia	66.66	22.22	11.11

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 1 *Involucramiento de los docentes, padres de familia y estudiantes en la toma de una decisión.*



Interpretación:

En el gráfico 1 se puede observar que de los cuatro sectores de la comunidad educativa a quién se les aplicó el cuestionario, todos los directores manifiestan que **nunca** involucran a los docentes, padres de familia y estudiantes en la toma de una decisión, mientras que los docentes en un 55.55% consideran que **a veces** los involucra y con una percepción diferente a los miembros de la institución y con un porcentaje significativo de 77.77% y 66.66%, los estudiantes y padres de familia respectivamente, consideran que el director **siempre** los toman en cuenta al tomar una decisión.

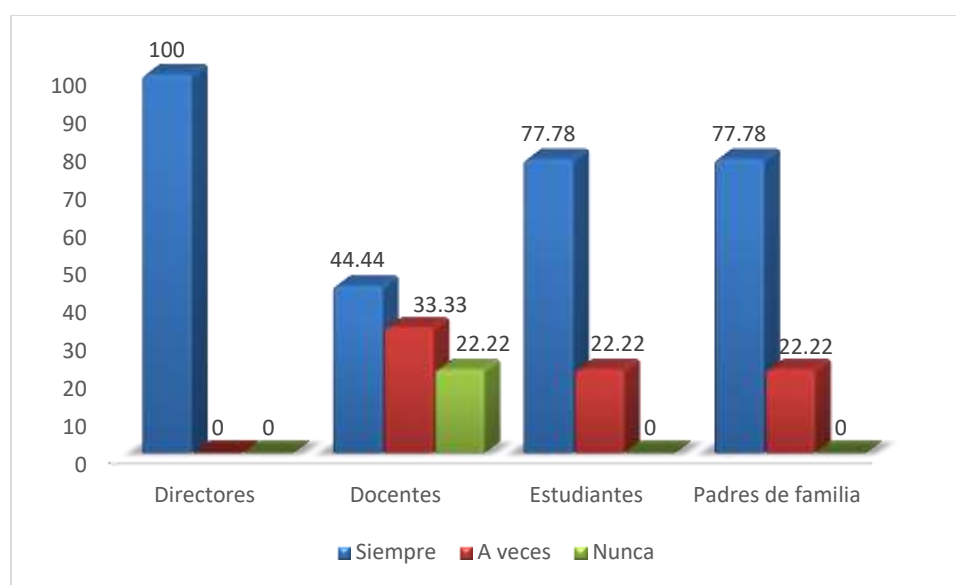
Item 12. Comprensión del director cuando los docentes expresan lo que piensan.

Tabla 3 *Comprensión del director*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	44.44	33.33	22.22
Estudiantes	77.78	22.22	0
Padres de familia	77.78	22.22	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 2 *Comprensión del director cuando los docentes expresan lo que piensan.*



Interpretación:

De acuerdo a los resultados que se muestra en el gráfico 2, todos los directores coinciden en manifestar que **siempre** muestran comprensión cuando los docentes expresan lo que piensan, en tanto que, el 44.44% de docentes están de acuerdo con lo que expresa los directores. Así como también, en un porcentaje igual, el 77.78% de padres de familia y estudiantes manifiestan que el director es comprensivo con las ideas que los docentes expresan.

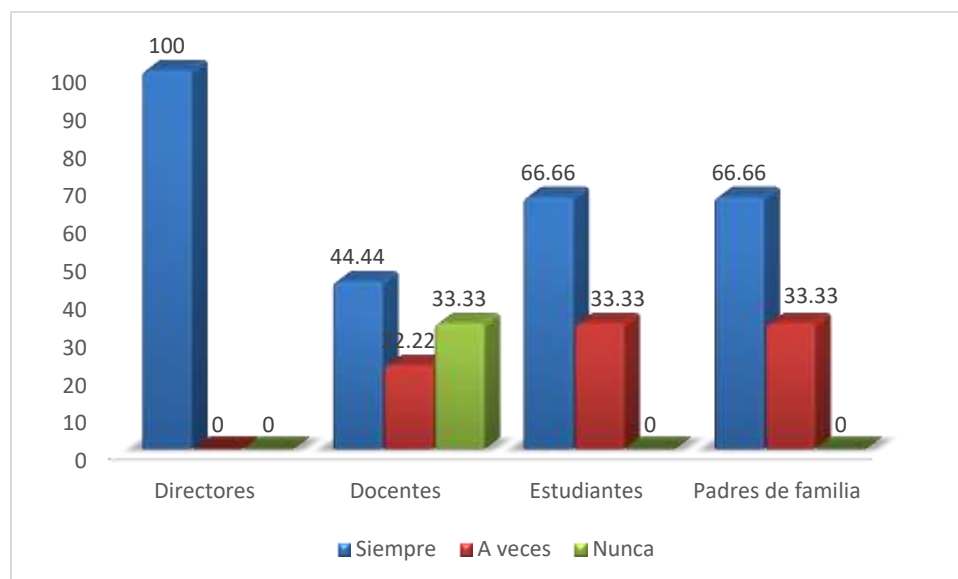
Item 14. *Asignación de tareas por parte del director a los docentes para el logro de objetivos propuestos.*

Tabla 4 *Asignación de tareas a los docentes*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	44.44	22.22	33.33
Estudiantes	66.66	33.33	0
Padres de familia	66.66	33.33	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 3 *Asignación de tareas por parte del director a los docentes.*



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, todos los directores consideran que asignar tareas a los docentes favorece *siempre* el logro de objetivos propuestos, mientras que, el 44.44% de los docentes manifiestan estar de acuerdo con ellos y sólo el 22.22% consideran que *a veces* esta estrategia favorece el logro de los resultados. En un mismo porcentaje, es decir, 66.66%, padres de familia y estudiantes consideran que *siempre* se logran los objetivos propuestos cuando los docentes cumplen con las tareas asignadas.

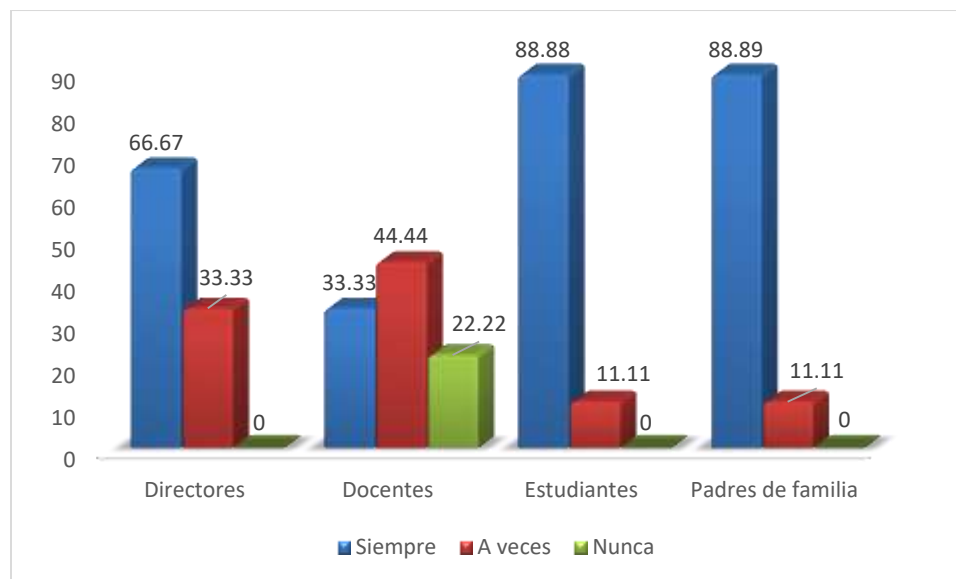
Item 15. *Formación de comités del director con los docentes para buscar diferentes soluciones a los problemas de la institución.*

Tabla 5 *Formación de comités del director con los docentes*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	66.67	33.33	0
Docentes	33.33	44.44	22.22
Estudiantes	88.88	11.11	0
Padres de familia	88.89	11.11	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 4 *Formación de comités del director con los docentes.*



Interpretación:

En el gráfico 4 se observa que el 66.67% de los directores *siempre* han formado comités con los docentes para buscar diferentes soluciones a los problemas de la institución, el 33.33% de los docentes manifiestan están de acuerdo con los directores y en un mismo porcentaje respectivamente los padres de familia y estudiantes están de acuerdo con lo que los directores manifiestan.

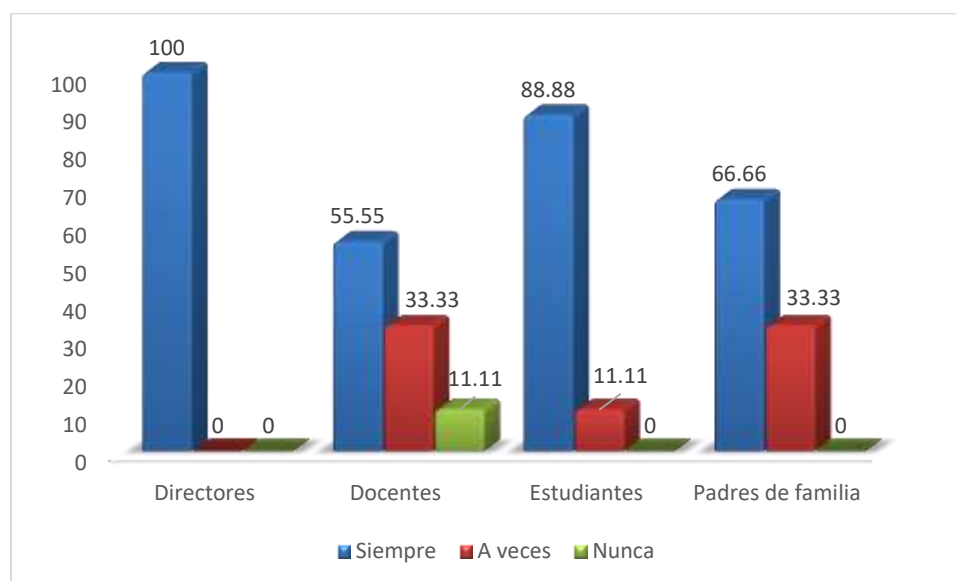
Item 15. El director genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucional.

Tabla 6 Creación de estrategias para el personal docente.

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	55.55	33.33	11.11
Estudiantes	88.88	11.11	0
Padres de familia	66.66	33.33	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 5 Creación de estrategias para la búsqueda de alternativas de solución.



Interpretación:

Se observa en el gráfico que el 100% de los directores entrevistados *siempre* han creado estrategias para la búsqueda de alternativas de solución, el 55.55% de los docentes están de acuerdo, mientras que el 88.88% de los estudiantes consideran también que *siempre* se han creado estrategias y de igual manera, el 66.66% de los padres de familia.

4.1.2. Función relaciones humanas

Los ítems del cuestionario sobre las relaciones humanas que práctica el director son: 7, 8, 10, 11, 13, 20.

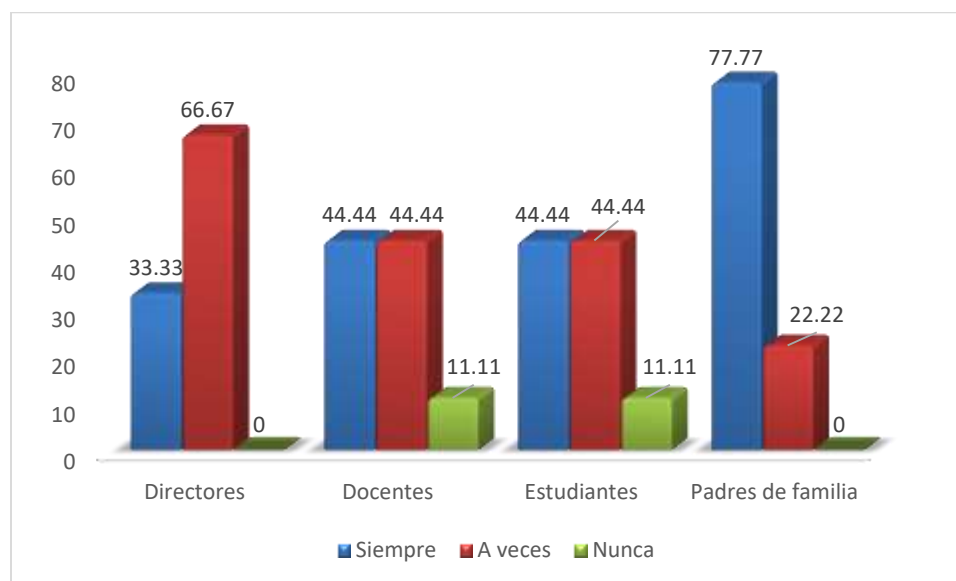
Item 7. *Las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan aceptable para lograr una buena comunicación.*

Tabla 7 Ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	33.33	66.67	0
Docentes	44.44	44.44	11.11
Estudiantes	44.44	44.44	11.11
Padres de familia	77.77	22.22	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 6 Actitudes comunicativas del director resultan para una buena comunicación.



Interpretación:

El 66.66% de los directores manifiestan que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas **a veces** resultan aceptable para lograr una buena comunicación, en el sector de los docentes, un porcentaje de 44.44% consideran que **siempre** han considerado aceptable las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director en un mismo porcentaje, los docentes **a veces** los consideran aceptables.

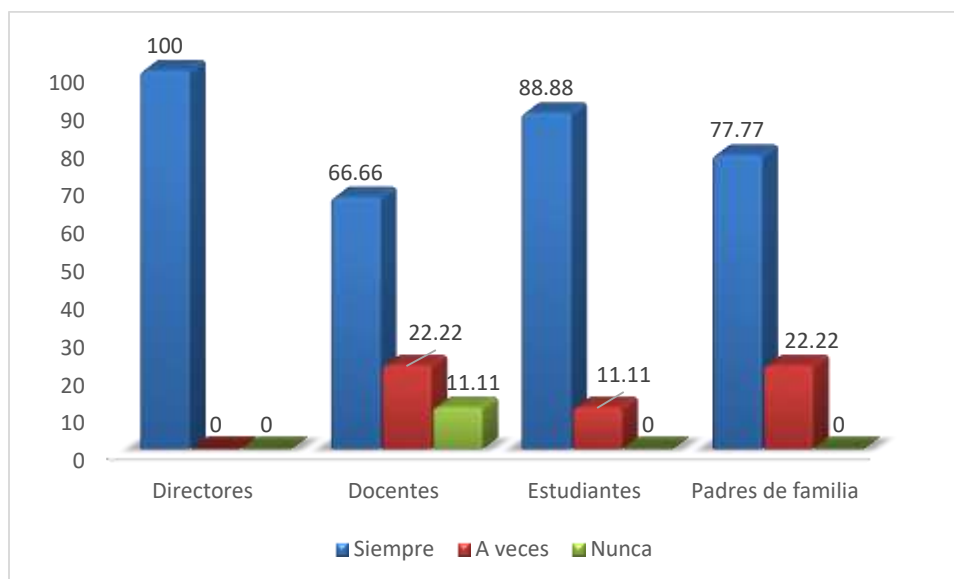
Item 8. En las actividades laborales, la comunicación sirve al director para compartir ideas, experiencias, e informaciones.

Tabla 8 La comunicación sirve para compartir ideas, experiencias e informaciones.

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	66.66	22.22	11.11
Estudiantes	88.88	11.11	0
Padres de familia	77.77	22.22	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 7 La comunicación permite compartir ideas, experiencias, e informaciones.



Interpretación:

De acuerdo a la información recopilada, el 100% de los directores, la comunicación *siempre* les ha servido para compartir ideas, experiencias, e informaciones, el 66.66% de los docentes manifiestan estar de acuerdo con los directores; así como también el 88.88% de los estudiantes y el 77.77% de los padres de familia.

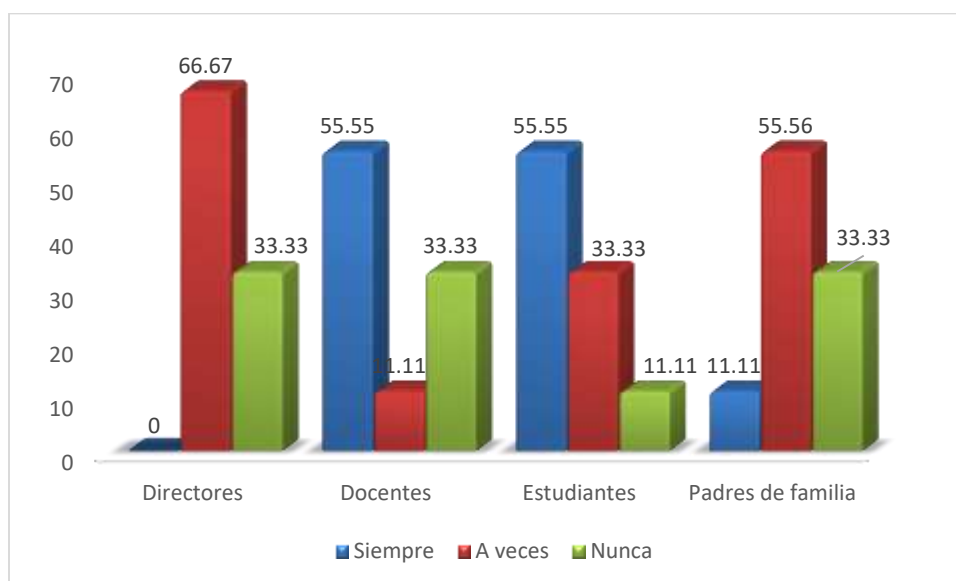
Item 10. Para comunicarse con el personal el director lo hace por medio de otros docentes.

Tabla 9 Comunicación con el personal por medio de otros docentes.

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	0	66.67	33.33
Docentes	55.55	11.11	33.33
Estudiantes	55.55	33.33	11.11
Padres de familia	11.11	55.56	33.33

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 8 Comunicación con los docentes.



Interpretación:

El 66.67% de los directores **a veces** se han comunicado con el personal por medio de otros docentes, los docentes en un 55.55% consideran que **siempre** lo hacen por ese medio, de igual manera los estudiantes en un 55.55% manifiestan estar de acuerdo con los docentes, mientras que el 55.56% consideran que **a veces** lo hacen por medio de otros docentes.

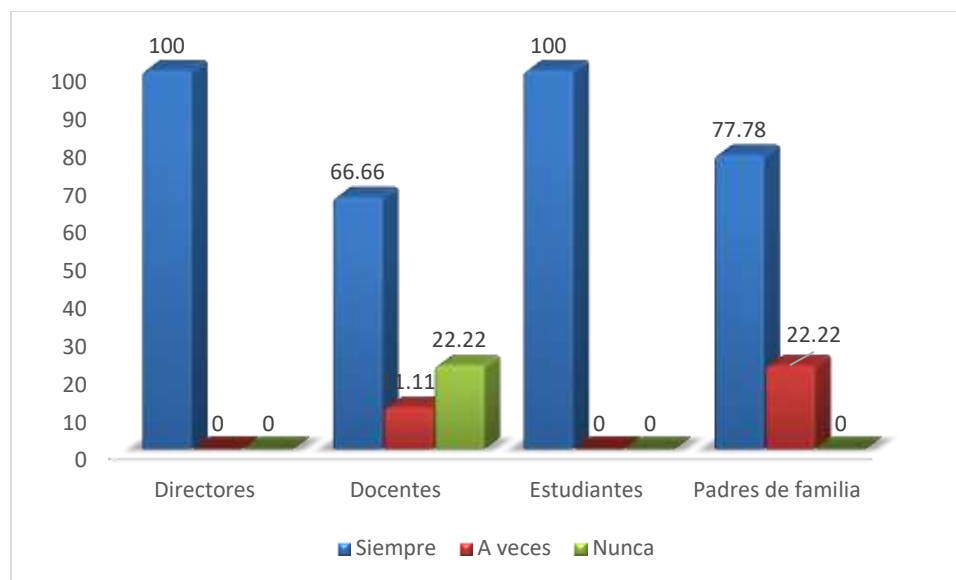
Item 11. *El director practica el respeto en el trato a los docentes, padres de familia y estudiantes.*

Tabla 10 *Práctica el respeto en el trato a los docentes*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	66.66	11.11	22.22
Estudiantes	100	0	0
Padres de familia	77.78	22.22	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 9 *Práctica del respeto al relacionarse con la comunidad educativa*



Interpretación:

Se observa en el gráfico que el 100% de los directores manifiestan que *siempre* practican el respeto en el trato a los docentes, padres de familia y estudiantes, en un mismo porcentaje, los estudiantes están de acuerdo a lo manifestado por los directores, mientras que el 66.66% de los docentes también consideran que *siempre* se dirige a la comunidad educativa con respeto y lo mismo manifiestan el 77.78% de los padres de familia.

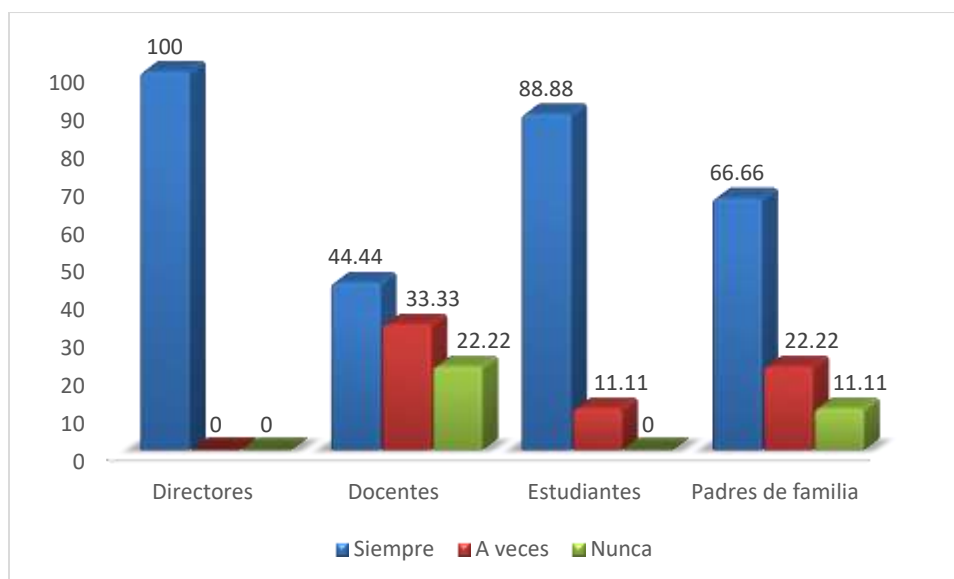
Item 13. *El director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.*

Tabla 11 *Buenas relaciones humanas*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	44.44	33.33	22.22
Estudiantes	88.88	11.11	0
Padres de familia	66.66	22.22	11.11

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 10 *Buenas relaciones humanas.*



Interpretación:

Se observa en el gráfico que, el 100% de los directores *siempre* busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas, ante lo manifestado por los directores, el 44.44% de los docentes están de acuerdo, así como también el 88.88% de los estudiantes y el 66.66% de los padres de familia.

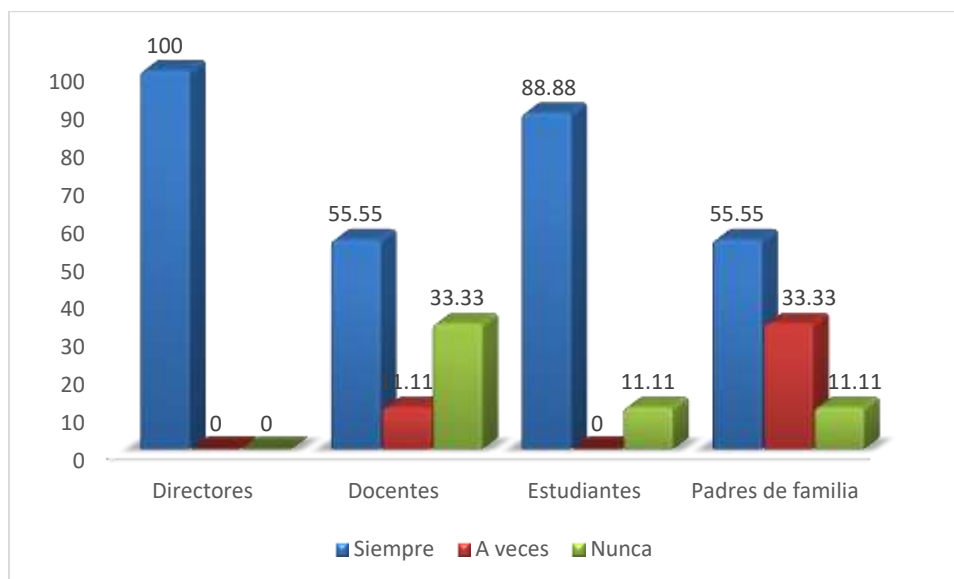
Item 20. Considera que otorgar estímulos a los estudiantes ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.

Tabla 12 Otorgar estímulos a los estudiantes mejora el clima en las aulas de la institución

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	55.55	11.11	33.33
Estudiantes	88.88	0	11.11
Padres de familia	55.55	33.33	11.11

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 11 Otorgar estímulos a los estudiantes mejora el clima en las aulas de la institución.



Interpretación:

El 100% de los directores consideran que otorgar estímulos a los estudiantes *siempre* mejora el clima en las aulas de la institución, el 55.55% de los docentes están de acuerdo con expresado por los directores, también el 88.88% de los estudiantes y el 55.55% de los padres de familia manifiestan estar de acuerdo con los directores.

4.2 Liderazgo.

Los ítems del cuestionario sobre el liderazgo del director en la administración escolar son: 1, 2, 4, 5, 6, 9, 16, 18, 19.

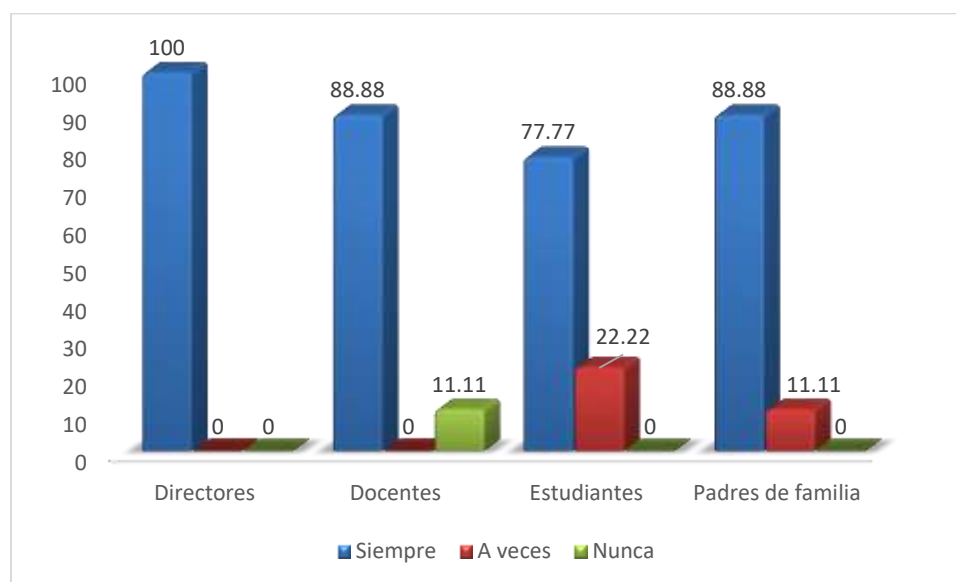
Item 1. *El éxito es producto de la confianza que otorgue el director a los miembros de la institución.*

Tabla 13 *El éxito es producto de la confianza.*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	55.55	11.11	33.33
Estudiantes	88.88	0	11.11
Padres de familia	55.55	33.33	11.11

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 12 *El éxito es producto de la confianza.*



Interpretación:

De acuerdo al gráfico, el 100% de los directores consideran que el éxito *siempre* es producto de la confianza que otorgue a los miembros de la institución, el 88.88% de los docentes manifiestan estar de acuerdo con los directores. Así como también el 77.77% de los estudiantes y el 88.88% de padres de familia.

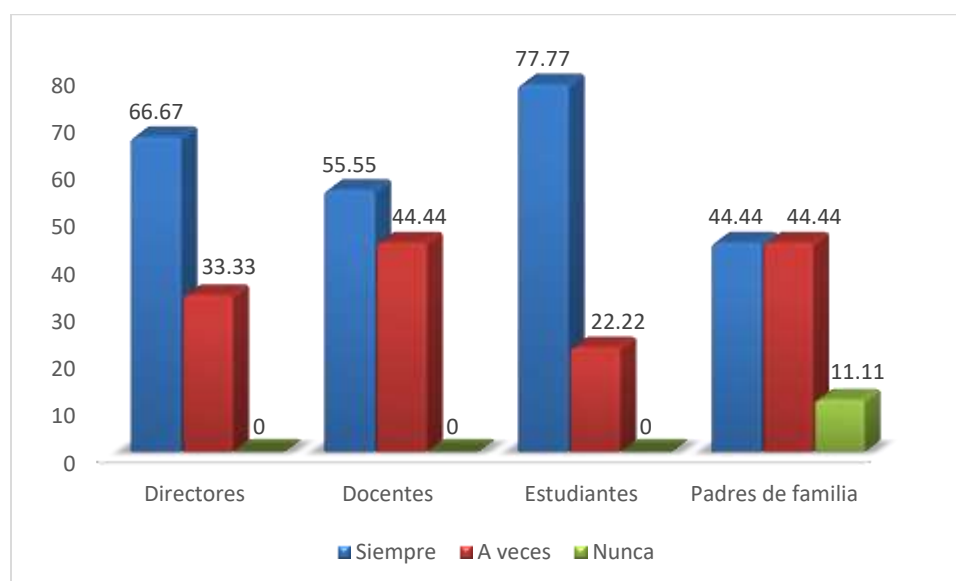
Item 2. Cuando tiene problemas en la institución el director pide ayuda interna para solucionarlos.

Tabla 14 El director pide ayuda para solucionar problemas interna.

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	66.67	33.33	0
Docentes	55.55	44.44	0
Estudiantes	77.77	22.22	0
Padres de familia	44.44	44.44	11.11

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 13 El director pide ayuda para solucionar problemas interna.



Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que el 66.67% de los directores *siempre* piden ayuda para solucionar los problemas internos de la institución, el 55.55% también manifiestan que *siempre* pide ayuda, el 77.77% de los estudiantes y el 44.44% expresan estar de acuerdo con lo que los directores siempre pide ayuda.

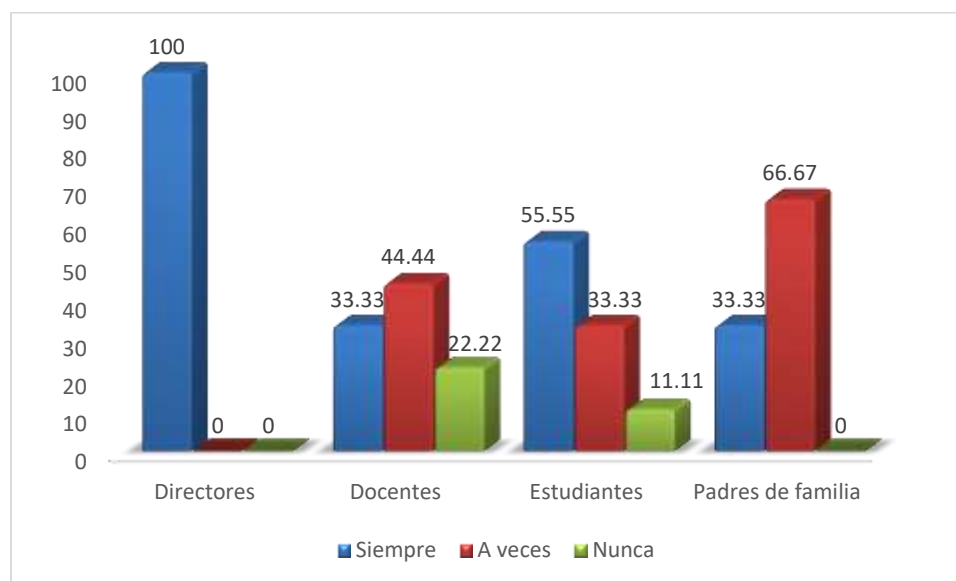
Item 4. El director acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.

Tabla 15 Los resultados mejoran por los consejos de terceros.

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	33.33	44.44	22.22
Estudiantes	55.55	33.33	11.11
Padres de familia	33.33	66.67	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 14 Los resultados son mejores cuando el director se guía por consejos.



Interpretación:

El 100% de los directores reconocen que los resultados han mejorado *siempre* que han tomado en cuenta el consejo de los demás miembros de la comunidad educativa, en cuanto al sector docente, el 33.33% expresan estar de acuerdo, de igual manera, el 55.55% de los estudiantes y el 33.33% de los padres de familia.

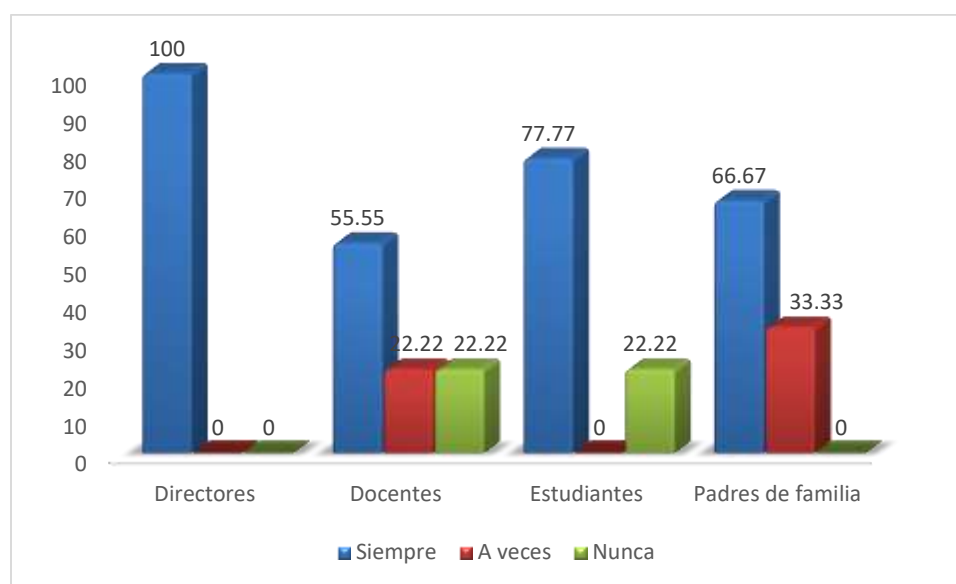
Item 5. En una situación de indecisión el director acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.

Tabla 16 El director comparte a los miembros de la institución la toma de decisiones.

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	55.55	22.22	22.22
Estudiantes	77.77	0	22.22
Padres de familia	66.67	33.33	0

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 15 El director comparte a los miembros de la institución la toma de decisiones



Interpretación:

De acuerdo a la información recopilada, el 100% de los directores comparte a los miembros de la institución la toma de decisiones, el 55.55% considera también que *siempre* lo hace; también, el 77.77% de los estudiantes y el 66.67% de los padres de familia el director *siempre* ha compartido con ellos la toma de decisiones.

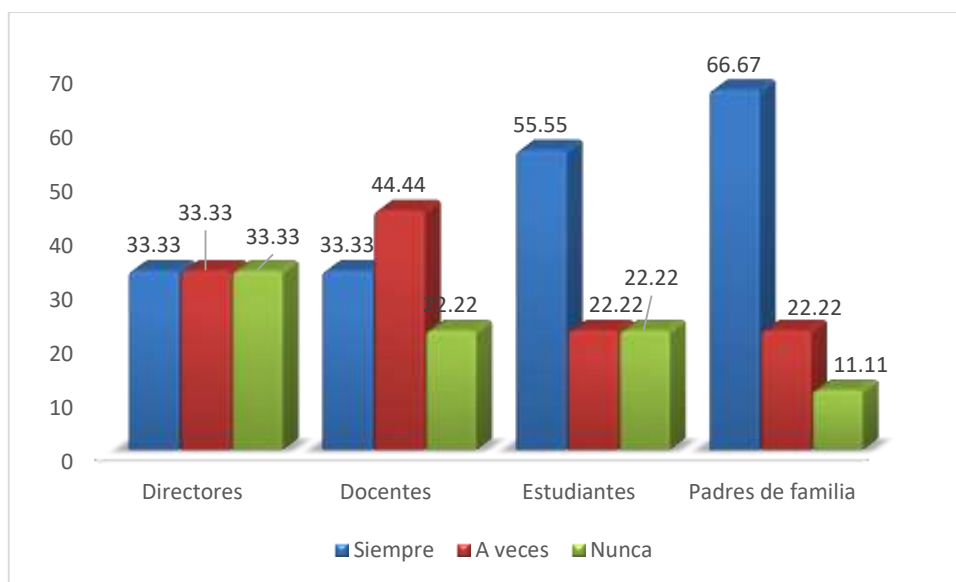
Item 6. El director estima con eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.

Tabla 17 Eficacia en la comunicación con el personal a través de órdenes

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	33.33	33.33	33.33
Docentes	33.33	44.44	22.22
Estudiantes	55.55	22.22	22.22
Padres de familia	66.67	22.22	11.11

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 16 Comunicación eficaz con el personal a través de órdenes.



Interpretación:

De acuerdo a la información recopilada, el 33.33% de los directores considera que la comunicación con el personal *siempre* es eficaz si lo hace a través de órdenes, mientras que el 44.44% de los docentes considera que *a veces* es eficaz, el 55.55% de los estudiantes y el 66.67% de los padres de familia considera que *siempre* es eficaz la comunicación si el director da órdenes.

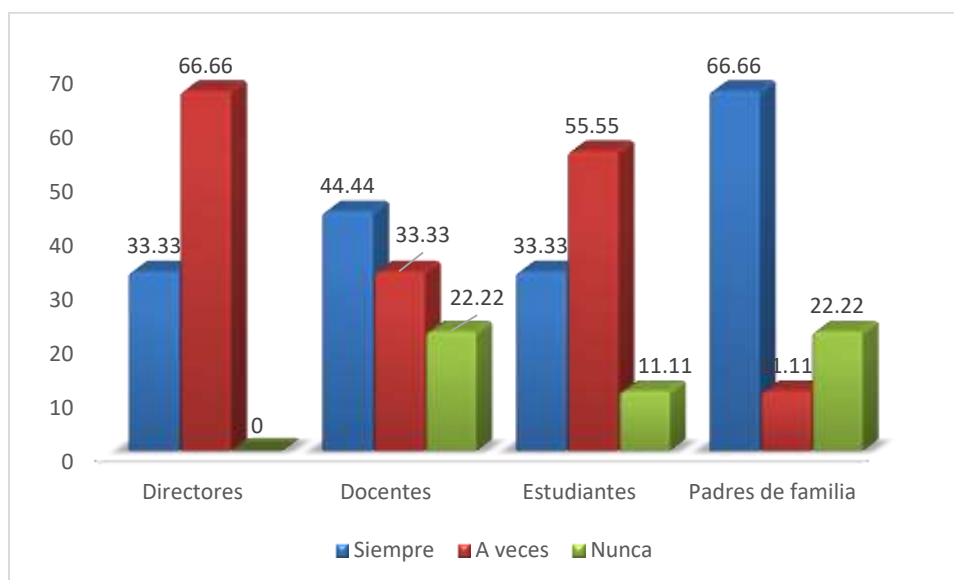
Item 9. *El director siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.*

Tabla 18 *Mejora de la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	33.33	66.66	0
Docentes	44.44	33.33	22.22
Estudiantes	33.33	55.55	11.11
Padres de familia	66.66	11.11	22.22

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 17 *Mejora de la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros*



Interpretación:

El 66.66% de los directores *a veces* busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros, el 44.44% de los docentes considera que los directores *siempre* lo hacen de esa forma, el 55.55% de los estudiantes manifiestan que el director *a veces* gestiona sin tomar en cuenta a terceros.

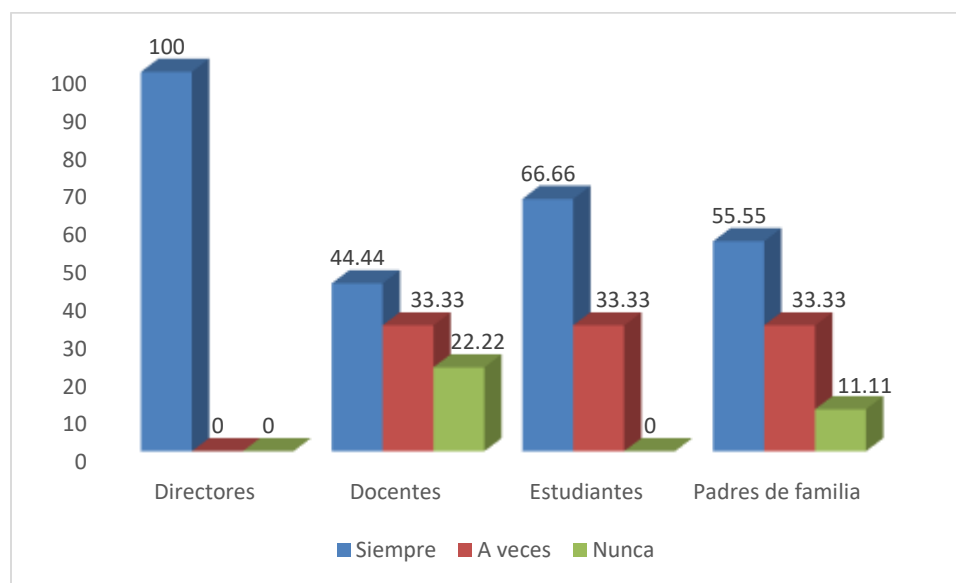
Item 16. *El director actúa con justicia para sancionar una actividad desfavorable por parte de los estudiantes y docentes.*

Tabla 19 *El director actúa Justicia para sancionar actividades desfavorables de estudiantes y docentes*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	100	0	0
Docentes	44.44	33.33	22.22
Estudiantes	66.66	33.33	0
Padres de familia	55.55	33.33	11.11

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 18 *El director actúa con justicia para sancionar actividades desfavorables de estudiantes y docentes.*



Interpretación:

De acuerdo a la información recopilada el 100% de los directores *siempre* actúa con justicia para sancionar actividades desfavorables de estudiantes y docentes, el 44.44% de los docentes considera de igual manera que el director *siempre* actúa con justicia, así como también el 66.66% de los estudiantes y padres de familia.

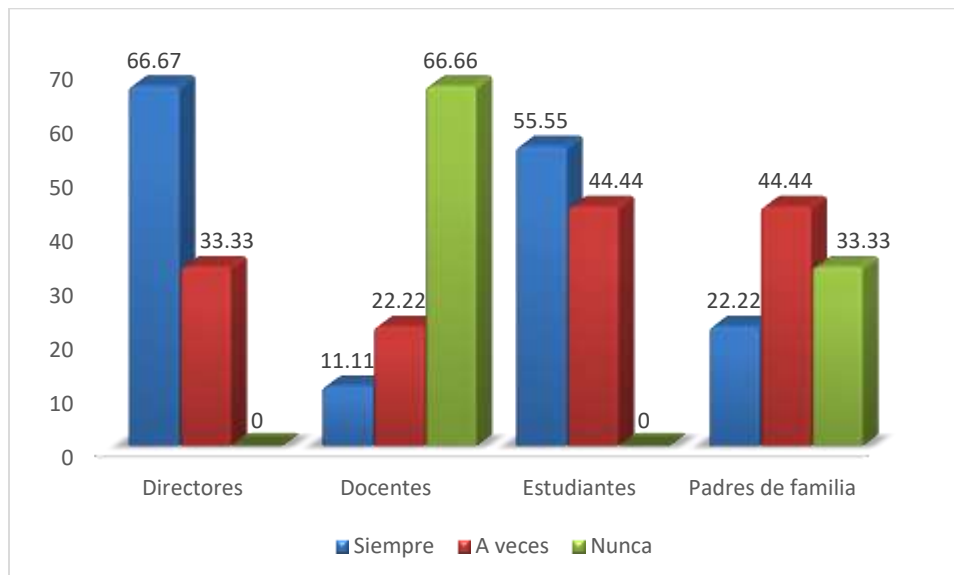
Item 18. El director estimula las actitudes favorables y creativas del personal a través de recompensas.

Tabla 20 *Estimulo de las actitudes favorables y creativas del personal a través de recompensas*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	66.67	33.33	0
Docentes	11.11	22.22	66.66
Estudiantes	55.55	44.44	0
Padres de familia	22.22	44.44	33.33

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 19 *Estímulo a las actitudes favorables y creativas del personal a través de recompensas.*



Interpretación:

En el gráfico se observa que el 100% de los directores *siempre* estimula las actitudes favorables y creativas del personal a través de recompensas, el 55.55% de los estudiantes manifiestan estar de acuerdo con lo expresado por el director, mientras que el 66.67% de los docentes consideran que *nunca* lo hacen, en tanto, que el 44.44% de padres de familia expresan que *a veces* estimula a los docentes con recompensas.

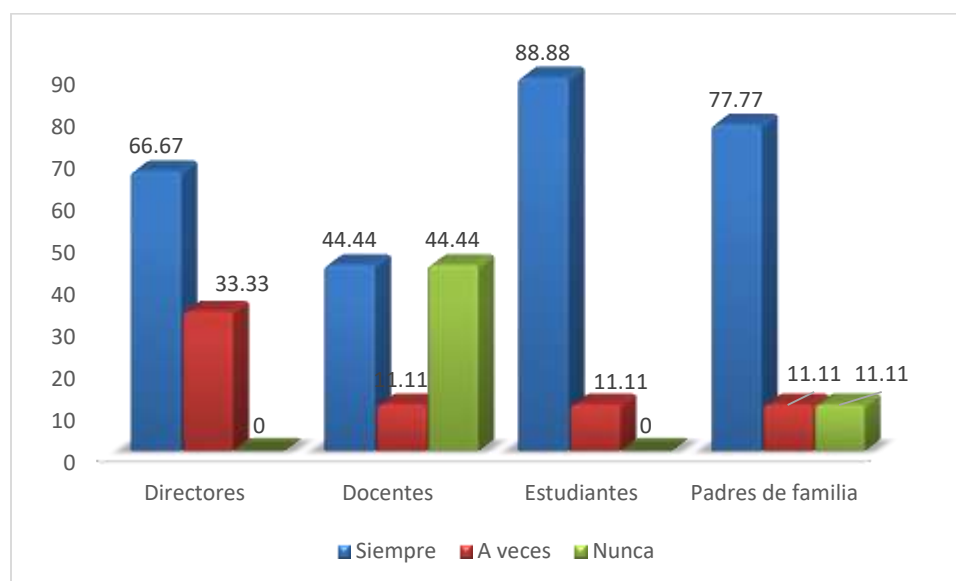
Item 19. *El director reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes hacia la institución.*

Tabla 21 *Reconocimiento del buen comportamiento y apoyo de los docentes.*

	Respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
Directores	66.67	33.33	0
Docentes	44.44	11.11	44.44
Estudiantes	88.88	11.11	0
Padres de familia	77.77	11.11	11.11

Tabla elaborada a partir de respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Gráfico 20 *Reconocimiento del buen comportamiento y apoyo de los docentes*



Interpretación:

De acuerdo a la información recopilada, el 66.67% de los directores *siempre* reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes hacia la institución, mientras que el 44.44% de los docentes consideran también que *siempre* lo hace, así mismo, el 88.88% de estudiantes y el 77.77% de padres de familia.

4.4. Hallazgos de la investigación

Después de presentar de manera organizada la información recopilada en tablas y gráficos y debidamente interpretada se presenta a continuación los hallazgos de la investigación por sectores en relación a las funciones que el director cumple como administrador escolar y al tipo de liderazgo que prevalece en el desempeño como director escolar.

- *Sector directores:*

En cuanto a las funciones que cumple el director para el sector director, para el 100% de los directores el respeto constituye el eje de la cultura institucional, y que cuando existen problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos además, un 66.67% pide ayuda interna para solucionar los problemas en la institución, creyendo que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación, lo cual lo hace por medio de otros docentes.

El 100% de los directores asumen toda la responsabilidad y permiten que los miembros de la institución asuman la suya y consideran que en sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, e informaciones y busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas; que al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados además y que mediante la entrega de estímulos ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución, además el 67.77% nunca considera a otra persona si tiene que tomar una decisión importante, generando así estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.

Respecto al tipo de liderazgo que prevalece en la administración que ejerce el director, el 100% de los directores consideran que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución, además acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás y en una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones, fomentando así la participación siendo tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre

expresión; sólo un 33.33% estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes y el 66.77% siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.

El 100% de los directores manifestaron que para sancionar una actividad desfavorable por parte de los estudiantes y docentes en la institución actúa con justicia, y uno de los directores, las actitudes favorables y creativas del personal docente las estimula a través de recompensas y que las actitudes relevantes del personal las premian con reconocimiento.

- *Sector docentes:*

Para las funciones que cumple el director y de acuerdo a las opiniones de los docentes ante la función organizativa organización de los directores de las instituciones de Nahuizalco consideran un 55.55% que el director siempre pide ayuda interna para solucionar los problemas institucionales, dando a demostrar éste que en el desempeño de su labor toma en cuenta el trabajo en equipo, haciendo que en la institución la organización sea eficaz y que se brinden soluciones acertadas ante los problemas institucionales que se presenten, esta actitud demuestra un claro ejemplo del líder que toma en cuenta la opinión de los demás. Respecto a que el director asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya, el 55.55% de docentes consideran que siempre el director ante algunas actividades debe asumir toda la responsabilidad, pero habrá ocasiones en que permite que los miembros de la institución asuman la responsabilidad, para una equidad en las actividades escolares.

Por otra parte el 55.55% de docentes consideran que a veces el director al tomar una decisión involucre a otras personas, quiere decir que en algunas ocasiones pide la opinión de los demás, dejando entrever la imagen de una persona que busque el consenso para su labor; otro aspecto fundamental en la organización es la conformación de comités y con respecto a ello un 44.44% de docentes consideraron que a veces el director al hacerlo busque diferentes soluciones a los problemas por medio de esta organización, al igual que lo anterior se observa que el 44.44% de docentes dicen que el director al delegar funciones a los miembros de la institución se logran objetivos trazados, creando lazos de confianza y responsabilidad a sus docentes.

Respecto al papel en las relaciones humanas de las instituciones los docentes opinan que para el director el respeto constituye un eje de la cultura institucional, ya que un 66.67% consideraron que siempre con este valor que se implementa en la institución se logra un ambiente armónico y equitativo abonando a las buenas relaciones interpersonales; de acuerdo a que si los docentes creen que las actitudes comunicativas del director son insuficientes para lograr una aceptable comunicación un 44.44% opino que siempre y a veces, esto quiere decir que si la transmisión de ideas son insuficientes en estos directivos, llevando a comprender que la comunicación de estos es mínima con su personal; al igual cuando el director se comunica con su personal lo hace por medio de otras personas, un 55.56% opinan que siempre lo hace así, demostrando algunas dificultades, ya que el acercamiento es indirecto, pero quizá contrario a esta postura esta que un 66.67% de docentes consideran que siempre en las actividades laborales del director la comunicación sirve para compartir sus ideas , opinando de esta manera que la comunicación es clave para generar un clima de confianza con sus colegas. Un 44.44% de docentes opinan que siempre el director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas quiere decir que los directivos de estas instituciones se preocupan por la unión de su personal, y un 55.55% consideran que con los estímulos los estudiantes mejora el clima en las aulas, demostrando de esta manera la motivación en los educandos para esforzarse por la superación personal.

En relación al tipo de liderazgo y de acuerdo a la opinión docente se puede visualizar que el 88.88% el director muestre siempre a sus colegas docentes el tipo de liderazgo participativo, ya que el confía en la labor de sus compañeros maestros, al igual con un 44.44% que dicen que a veces el director acepta que lograra mejores resultados si permite consejos de los demás, con respecto a ello, también se dice que en situación de indecisión, el director acude a los miembros de la institución para tomar decisiones, ya que un 55.56% opinaron que siempre es así. Contrario a lo anterior es la siguiente característica de liderazgo, ya que, a veces los docentes opinan que el director estima como eficaz si su comunicación con los docentes lo hace por medio de órdenes, presentando de esta manera en algunos momentos a un líder autoritario. Con respecto a que los directores parten de experiencias de otros para mejorar su gestión el 44.44% de docentes opinaron que siempre las realizan sin ver experiencias ajenas, quiere decir que parten de sus propias vivencias.

Cabe demostrar que los docentes opinan que la dirección de este municipio el 44.44% de directores siempre son tolerantes y flexibles, ante la opinión de los demás, demostrando un liderazgo participativo, aceptando de esta manera la opinión ajena. Ante los hallazgos de que si el directivo es justo a la hora de sancionar tanto al personal docente como alumnado el 44.44% opinan que siempre hay justicia al hacerlo, abonando siempre a ese líder participativo, capaz de dar a cada quien como merece.

Algo que preocupa es que estas instituciones los docentes opinan el 66.66% que el director nunca estimula la creatividad y actitudes favorables de los docentes de la Institución, desmotivando así la labor de los profesores, al igual de premiarlos por su labor, ya que según los hallazgos un 44.44% de docentes opinan que siempre reconoce la labor del docente y en un mismo porcentaje opina que nunca los premia.

- *Sector padres de familia:*

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos en la investigación sobre las características de liderazgo que poseen los directores en administración escolar de los centros educativos, donde se realizó el estudio sobre las funciones que éstos cumplen, el 77.77 % de los padres de familia considera que el director practica el respeto y la buena comunicación, fomentando así las buenas relaciones interpersonales con la comunidad educativa sin embargo solamente un 44.44% expresó que para solucionar problemas el director pide ayuda a los demás miembros de la comunidad educativa practicando así un liderazgo participativo pero solo un 11.11% ha observado que el director para comunicarse con los docentes, lo hace por medio de padres de familia y estudiantes esto indica que existe una buena comunicación y acercamiento con los docentes y un 55.56% que el director al premiar a los estudiantes ayuda a mejorar las relaciones humanas en las aulas; lo que contribuye a que se tenga un ambiente agradable y un trabajo en equipo vinculando a la comunidad educativa, siendo el director el primero en fomentar una sana convivencia.

Un 66.66% de padres encuestados dicen que el director siempre asume toda la responsabilidad en la realización de actividades; además, en la toma de una decisión, involucra a los docentes, padres de familia y estudiantes tomando en cuenta las opiniones y sugerencias para mantener buenas relaciones humanas. El 88.89% consideran que el director siempre busca diferentes soluciones al formar comités con los docentes y el 66.66%

manifestaron que el director siempre que asigna tareas a los docentes logra los objetivos propuestos; evidenciando así la eficiencia en su labor, en la cual sobresale la función organizativa que a pesar de que también ejerce la función administrativa y de gestión, el director persigue lograr las metas propuestas demostrando eficacia hacia la institución educativa.

En cuanto al tipo de liderazgo que prevalece en los centros escolares investigados y de acuerdo al sector padres de familia el tipo de liderazgo que prevalece es el líder democrático, debido a que el 77.77% de los padres de familia consideran que el director siempre les brinda confianza, sin embargo un 66.77 % manifestó que solo algunas veces toma en cuenta sus opiniones y que además acude a los docentes, padres y estudiantes para tomar una decisión en una situación difícil, a su vez consideran que el director, al dar órdenes a los docentes mejora la comunicación.

El 77.78% de los docentes consideran que el director siempre es comprensivo cuando los docentes se expresan propiciando así un clima de armonía y tranquilidad en el ambiente de trabajo; un 55.55% consideran el director es justo para sancionar una falta, basada en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Sin embargo solo un 22.22% expresaron que el director siempre premia a los docentes y reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes hacia la institución.

- *Sector Estudiantes:*

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos, los estudiantes opinan sobre las funciones que el director realiza en el centro educativo, destacando dentro de la *función organizativa* las siguientes: el 77.77% consideran que el director cuando tiene problemas siempre pide ayuda a los docentes, padres de familia y estudiantes; un 77.77% de estudiantes, manifiestan que el director cuando toma una decisión involucra siempre a los docentes, a los padres de familia y a los estudiantes; el 66.66% de estudiantes opinan que cuando el director asigna tareas a los docentes, se logran los objetivos propuestos, logrando un mejor desempeño de su administración; según el 88.88% de alumnos encuestados consideran que siempre que el director organiza comités con los docentes, busca diferentes soluciones a los problemas y las tareas son menos pesadas; un 88.88% de estudiantes considera que en la

realización de las actividades el director permite que los docentes le apoyen; partiendo de estos datos, se alude que los centros educativos poseen una organización adecuada para el logro de sus objetivos.

En cuanto a las *relaciones humanas* que se viven dentro del centro escolar, el 100% de alumnos opinan que las actitudes comunicativas del director resultan aceptables para la buena comunicación en el centro escolar; el 88.88% de estudiantes abordados, opinan que la comunicación del director con los docentes, padres de familia y estudiantes sirve para compartir ideas, experiencias e informaciones, significando que es efectiva en el entorno escolar; el 55.55% de estudiantes, consideran que cuando el director se comunica con los docentes por medio de padres de familia o estudiantes pone de manifiesto que la comunicación interna funciona; el 100% de estudiantes consideran que la práctica el respeto en el trato que da a los miembros de la comunidad educativa, brindando confianza a los docentes, a los padres de familia y a los estudiantes; un 88.88% de estudiantes opinan que el director toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los docentes, padres de familia y estudiantes fomentando buenas relaciones humanas; el 88.88% de estudiantes considera que el director cuando premia a los estudiantes por su buen comportamiento, ayuda a mejorar las relaciones humanas en las aulas de clase; considerando los resultados obtenidos, que da demostrado que las buenas relaciones humanas favorecen el clima organizacional.

Respecto al tipo de liderazgo que prevalece en los centros escolares, el 88.88% de estudiantes considera que el director siempre les brinda confianza, facilita el trabajo de los docentes, por otra parte, el 55.55% de estudiantes observa que el director se deja guiar por el consejo de los demás para que los resultados de las actividades sean mejores; el 77.77% de los alumnos opinan que, ante una situación dudosa, el director acude a los docentes, padres de familia y estudiantes; el 55.55% de estudiantes observa que cuando el director da órdenes a los docentes, mejora la comunicación y prioriza las actividades a realizar; un 33.33% de estudiantes consideran que el director ante la posición que ocupa toma decisiones sin consultar, ni tomar en cuenta la experiencia de los demás; también un 77.77% de estudiantes opina que el director siempre es comprensible con el pensar de los docentes, estas actitudes

ayudan a generar confianza y empatía recíproca entre director y docentes logrando un ambiente de sana convivencia.

Dentro de la convivencia escolar hay momentos difíciles, en este sentido el 66.66% de estudiantes opinan que, cuando el director sanciona una falta de los docentes, actúa justamente; en contra partida, se encuentra el hecho de estimular a los docentes cuando realizan un buen trabajo, el 55.55% de estudiantes expresan que el director siempre estimula a los docentes cuando hacen un buen trabajo y el 88.88% de estudiantes opinaron que siempre que el director los estimula por las acciones buenas cometidas, ayuda a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la institución, para finalizar, el líder que más predomina en estos centros educativos es el de tipo democrático o participativo y el autoritario coercitivo, ya que permite que sus colegas le apoyen en las actividades a realizar, y trata de incentivarlos para que los resultados obtenidos, se compartan entre ellos, logrando un liderazgo capaz de transformar los centros educativos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Después de haber finalizado la investigación sobre la caracterización del liderazgo del director en la administración escolar de los centros educativos: Complejo Educativo Estado de Israel, Centro Educativo Doctor José Ciro Brito, Centro Escolar Católico Pavlo Sexto, del Municipio de Nahuizalco, Departamento de Sonsonate se concluye que:

- De acuerdo a los resultados obtenidos, el tipo de liderazgo que prevalece en los directores de los centros educativos estudiados es el Líder Participativo, es importante reconocer que en la práctica los directores no ejercen con un solo tipo de liderazgo, en determinadas situaciones se puede poner de manifiesto el liderazgo autoritario o negociador.
- En relación a las funciones que los directores cumplen como administradores se hace énfasis en dos: la función organizativa y relaciones humanas.
 - ❖ Los resultados afirman que en relación a la función organizativa, la mayoría de los directores toman decisiones sobre la organización de las diferentes actividades y el funcionamiento de los centros educativos sin tomar en cuenta a todos los sectores de la comunidad educativa, sin embargo, el criterio profesional de los docentes es un factor importante en la toma de decisiones de los directores pues generan estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales y se muestran comprensivos cuando los docentes expresan lo que piensan, esto es, una ventaja ya que los docentes pueden emitir juicios de valor que pueden influir positivamente en la toma de acuerdos institucionales y favorecer a la organización de la institución.
 - ❖ Los directores consideran importante la asignación de tareas a los docentes como estrategia para alcanzar los objetivos institucionales, pero los docentes expresan que dicha estrategia no siempre favorece al alcance de los objetivos propuestos. Un resultado importante es que, la evaluación es una práctica que

realiza los directores con los miembros de la institución con el fin de tomar decisiones para realizar ajustes en la propuesta y ejecución de las actividades y mejorar los resultados institucionales obtenidos.

- ❖ Respecto a la función relaciones humanas, los resultados arrojan que los directores practican el respeto en el trato a los miembros de la comunidad educativa lo que puede favorecer al fortalecimiento de la comunicación ya que es el medio que sirve para compartir ideas, experiencias e informaciones sobre las actividades laborales. Sin embargo, a pesar de que los directores muestran una actitud propositiva al buscar alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas, las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director para lograr una buena comunicación no son aceptables en todos los sectores de la comunidad, así como también los medios de comunicación que estos utilizan para dirigirse a los docentes.
- ❖ Entre las acciones que realiza el director es el otorgamiento de estímulos a los estudiantes ya que según los miembros de la comunidad ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución, esto puede contribuir a motivar y despertar el interés hacia el aprendizaje, además, generar un ambiente agradable y de sana convivencia entre ellos y los docentes.
- Respecto al papel del liderazgo del director, los directores brindan confianza a todos los sectores de la comunidad educativa, esto favorece a que puedan expresar sus opiniones y con frecuencia se apoyan en ellos para superar obstáculos, fomentando así, la tolerancia, el respeto y la flexibilidad; lo anterior, se confirma ya que los diferentes sectores de la comunidad educativa expresan no estar de acuerdo que el director al dar órdenes al personal genere una comunicación eficaz, por lo que, la búsqueda continua de alternativas es necesario para lograr una buena comunicación.
- Para los docentes, el director no siempre es equitativo para sancionar una falta cometida por docentes y estudiantes, así como también que nunca reconoce el buen comportamiento y desempeño de su trabajo, esto puede desmotivar la labor que los

docentes realizan, es necesario que los directores estimulen el esfuerzo del equipo docente para que este ejerza con mucha motivación sus funciones.

Referencias bibliográficas

Libros

- Arredondo M, A. (2005) *Diseño de Proyecto en Investigación Educativa*. Chile: s.e.
- Bolívar, A. (1997) *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Granada, Madrid: s.e.
- Castillo, E. I. (2015) *La conformación del Liderazgo Escolar de Directivos de Centros Educativos de Educación Básica en Entornos Difíciles*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador: UCA.
- Franco, A. y Jiménez, O. (2002) *Administración y Gestión Educativa*. México: s.e.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014) *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú. Impresiones y Ediciones Arteta
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación 5^o Edición*. México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Martínez, L. (2012) *Administración Educativa*. Ciudad de México: Editorial Eduardo Duran Valdivieso
- MINED. (2008) *Dirección escolar efectiva, documento cuatro*. El Salvador: Procesos Gráficos.
- MINED (2008) *Gestión Escolar Efectiva*. EL Salvador: Procesos Gráficos
- Ortega, A. M. (2014) *Fundamentos Generales de Administración*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Salvador, M., De la Fuente, M. y Álvarez, J. (2009) *Las habilidades sociales en directores de centros escolares*. s.l.: European Journal of Education and Psychology.
- Zarate, D. (2011) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Lima, Perú: s.e.

Revistas

Jiménez, M. (2011) *Cuales deberían ser las cualidades de un directivo en un centro escolar*. Pedagogía Magna N° 10. págs. 109-114

Torres, G. P. (2011) *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Revista de ciencia y economía. Págs. 213 – 228

Sitios de internet

Cárdenas, P. (2010) *Las funciones del director de un centro*. Recuperado de:
<http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>

Castillo, A. (2005) *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Centro de Investigaciones Educativas. Recuperado de: <http://cie.uprrp.edu/>

EOI, E. d. (30 de Marzo de 2019). *El líder como negociador ante un conflicto*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/el-lider-como-negociador-ante-un-conflicto/>

Isaacs, D. (2018) *Ministerio de Cultura y Deporte de España*. Recuperado de:
<https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre266/re2660313057.pdf?documentId=0901e72b813ce561>

Pagano, C. M. (2007) *El rol directivo en la gestión educativa*. Recuperado de:
www.quadernsdigitals.net

Tesis

Hernández, U. Y. y Hernández, C. A. (2014) *El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “José Dolores Estrada”* Managua, Nicaragua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Tristán, S. A. (2006) *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Barcelona. Universidad autónoma de Barcelona.

ANEXOS

Anexo n° 1. Encuesta sobre estilos de liderazgo



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

ENCUESTA PARA DIRECTORES

Estimado director, este cuestionario es anónimo. Por favor, marque (X) en una sola alternativa la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que debe poseer el director de una institución educativa.

ITEMS	1 Siempre	2 A veces	3 Nunca
1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.			
2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.			
3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.			
4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.			
5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.			
6) Estima con eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.			
7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.			
8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.			
9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.			

10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.			
11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.			
12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.			
13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.			
14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.			
15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucional.			
16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.			
17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.			
18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.			
19) Las actitudes relevantes del personal las premian con reconocimiento.			
20) Considera que otorgar estímulos a quién lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.			

Anexo nº 2. Encuesta sobre estilos de liderazgo



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

ENCUESTA PARA DOCENTES

Estimado docente, este cuestionario es anónimo. Por favor, marque (X) en una sola alternativa la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que debe poseer el director de una institución educativa.

ITEMS	1 Siempre	2 A veces	3 Nunca
1) Considera que el éxito del director educativo es producto de la confianza que él otorgue a los miembros de la institución.			
2) Considera que el director cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.			
3) Si el director tiene que tomar una decisión, considera él que otra persona lo puede hacer por él.			
4) Considera que el director acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.			
5) En una situación de indecisión, el director acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.			
6) Considera que el director estima con eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.			
7) Cree que las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.			
8) En las actividades laborales del director, considera que la comunicación sirve para compartir sus ideas, experiencias, consejos e informaciones.			
9) El director siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.			
10) El director para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.			

11) Considera que para el director el respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.			
12) Es tolerante y flexible el director cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.			
13) El director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.			
14) Al delegar el director funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.			
15) Considera que el director genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucional.			
16) El director para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.			
17) Considera que el director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.			
18) Las actitudes favorables y creativas del personal, el director las estimula a través de recompensas.			
19) El director premia con reconocimiento las actitudes relevantes del personal.			
20) Considera que el director al otorgar estímulos a quién lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.			

Anexo nº 3. Encuesta sobre estilos de liderazgo



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

Estimado padre de familia, este cuestionario es anónimo. Por favor, marque (X) en una sola alternativa la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que debe poseer el director de una institución educativa.

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
1) Considera que el director educativo brinda confianza a los padres de familia.			
2) Considera que el director cuando tiene problemas en la institución pide ayuda a los docentes, padres de familia y a los estudiantes para solucionarlos.			
3) El director al tomar una decisión, involucra a los docentes, padres de familia y estudiantes.			
4) Considera que el director se guía por los consejos de los demás para que los resultados de las diferentes actividades a realizarse sean mejores.			
5) En una situación en donde el director no puede tomar una decisión acude a los docentes, padres de familia y a los estudiantes para compartir la toma de decisiones.			
6) Considera que el director al dar órdenes a los docentes mejora la comunicación.			
7) Cree que las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan aceptable para lograr una buena comunicación.			
8) Considera que la comunicación del director con los docentes, padres de familia y estudiantes sirve para compartir sus ideas, experiencias, e informaciones.			
9) Cree usted que el director siempre busca mejorar su trabajo sin tomar en cuenta la experiencia de los demás.			
10) Ha observado si el director para comunicarse con los docentes, lo hace por medio de padres de familia y estudiantes.			
11) Considera que el director practica el respeto en el trato a los docentes, padres de familia y estudiantes.			
12) Cree que el director es comprensivo cuando los docentes expresan lo que piensan.			

13) El director toma en cuenta las opiniones y sugerencias para mantener las buenas relaciones humanas con los docentes, padres de familia y estudiantes.			
14) Al asignar el director tareas a los docentes se logran los objetivos propuestos.			
15) Considera que el director al formar comités con los docentes busca diferentes soluciones a los problemas de la institución.			
16) Considera que el director es justo para sancionar una falta cometido por los estudiantes y docentes de la institución.			
17) Considera que el director asume toda la responsabilidad en la realización de actividades o permite que los docentes de la institución le apoyen.			
18) Ha observado si el director premia a los docentes cuando hacen un buen trabajo.			
19) Ha observado si el director reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes hacia la institución.			
20) Considera que el director al premiar a los estudiantes ayuda a mejorar las relaciones humanas en las aulas de la institución.			

Anexo nº 4. Encuesta sobre estilos de liderazgo

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

Estimado estudiante, este cuestionario es anónimo. Por favor, marca con (X) en una sola alternativa la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que debe poseer el director de una institución educativa.

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
1) Consideras que el director educativo brinda confianza a los estudiantes.			
2) Consideras que el director cuando tiene problemas en la institución pide ayuda a los docentes, padres de familia y a los estudiantes para solucionarlos.			
3) Si el director al tomar una decisión, involucra a los docentes, padres de familia y estudiantes.			
4) Consideras que el director se guía por el consejo de los demás para que los resultados de las diferentes actividades a realizarse sean mejores.			
5) En una situación en donde el director no puede tomar una decisión acude a los docentes, padres de familia y estudiantes.			
6) Consideras que el director al dar órdenes a los docentes mejora la comunicación.			
7) Crees que las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan aceptables para lograr una buena comunicación.			
8) Consideras que la comunicación del director con docentes, padres de familia y estudiantes que la comunicación sirve para compartir sus ideas, experiencias, e informaciones.			
9) Crees que el director siempre busca mejorar su trabajo sin tomar en cuenta la experiencia de los demás.			
10) Has observado si el director para comunicarse con los docentes, lo hace por medio de padres de familia, estudiantes o docentes.			
11) Consideras que el director practica el respeto en el trato a los docentes, padres de familia y estudiantes.			
12) Crees que el director es comprensible cuando los docentes expresan lo que piensan.			

13) El director toma en cuenta las sugerencias y opiniones para mantener las buenas relaciones humanas con docentes, padres de familia y estudiantes.			
14) Al asignar el director tareas a los docentes se logran los objetivos propuestos.			
15) Consideras que el director al formar comités con los docentes busca diferentes soluciones a los problemas de la institución.			
16) Consideras que el director es justo para sancionar una falta cometida por los estudiantes o docentes.			
17) Consideras que el director, asume toda la responsabilidad en la realización de actividades o permite que los docentes de la institución le apoyen.			
18) Has observado si el director premia a los docentes cuando hacen un buen trabajo.			
19) Has observado si el director reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes hacia la institución.			
20) Consideras que el director al premiar a los estudiantes ayuda a mejorar las relaciones humanas en las aulas de la institución.			

Anexo n°5. Consolidado de la información recopilada de cada sector de la comunidad educativa.

Tabla 22 Consolidado de encuesta para directores

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca	Total	Interpretación
ESTILO AUTORITARIO COERCITIVO					
1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	3	0	0	3	Los tres directores encuestados consideran que siempre el éxito es producto de la confianza, ya que cuando se tiene todo marcha bien en las diferentes instituciones.
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	
5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	3	0	0	3	Los directores dicen que es de siempre compartir la toma de decisiones si se llegara a una indecisión en la institución. Ya que lo que se quiere es que todo vaya bien sin ser afectados
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100%	
6) Estima con eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	1	1	1		De los tres directores uno nos dice que siempre es eficaz la comunicación otro dice que a veces y otro nos dice que nunca estima con eficaz la comunicación. Pues en esto creo que no funcionaría en ninguna institución ya que se deben de hacer las cosas sin ninguna imposición u orden.
Frecuencia Porcentual (100%)	33.33	33.33	33.33	100%	
11) El respeto constituye el eje de la cultura institucional.	3	0	0	3	Los tres directores dicen que siempre constituye el respeto el eje de la cultura ya que eso es lo principal que se debe tener en las instituciones educativas tanto del director hacia docentes y alumnos o viceversa y así tener un clima agradable
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	
16) Para sancionar una actividad desfavorable por parte de los estudiantes y docentes en la institución actúa con justicia.	3	0	0	3	De acuerdo a los directores dicen que siempre hay que actuar con justicia en una actividad desfavorable con alumnos y docentes. Pues en esto se tendría que evaluar cómo fue la situación ya que no se puede juzgar así nada más.
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	

ESTILO AUTORITARIO BENEVOLENTE					
2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	2	1	0		De acuerdo a los resultados de los tres directores dos dicen que siempre lo hacen y uno dice que a veces pide ayuda interna para solucionar problemas.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.67	33.33	0.00	100	
7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	1	2	0	3	Para un director es siempre que sus ideas, opiniones y actitudes resulten insuficientes para lograr una comunicación y para dos de ellos es a veces lograr una aceptable comunicación.
Frecuencia Porcentual (100%)	33.33	66.67	0.00	100	
10) Para comunicarse con el personal, lo hace por medio de otros docentes.	0	2	1	3	De los tres directores encuestados dos de ellos dicen que a veces se comunican por medio de otros y uno dice que nunca lo hace.
Frecuencia Porcentual (100%)	0.00	66.67	33.33	100	
12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	3	0	0	3	Los tres directores dicen que siempre son tolerantes y flexibles cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	
17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	3	0	0	3	De los tres directores todos dicen asumir la responsabilidad en la institución.
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	
ESTILO NEGOCIADOR					
3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	0	1	2		De los tres directores uno considera que a veces puede tomar decisión otra persona y dos manifiestan que nunca lo harían.
Frecuencia Porcentual (100%)	0.00	33.33	66.66	100	
8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, e informaciones.	3	0	0	3	Los tres directores encuestados dicen que siempre se comunican para compartir ideas, experiencias e informaciones
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	
13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	3	0	0	3	Los tres directores dicen que siempre buscan alternativas para conservar las buenas relaciones humanas.
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	

15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucional.	2	1	0	3	Dos directores dicen que siempre formulan alternativas de solución a los problemas otro dice que lo hace a veces.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.67	33.33	0.00	100	
18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	2	1	0	3	De los tres directores dos dicen que siempre estimulan al personal a través de recompensas y otro dice que lo hace a veces.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.67	33.33	0.00	100	
ESTILO PARTICIPATIVO					
4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	3	0	0		De acuerdo a los resultados de los tres directores dicen que siempre se guían por los consejos de los docentes para que las cosas salgan bien.
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	
9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	1	2	0	3	Según los directores uno dice que siempre toma en cuenta la experiencia de terceros y dos dicen que lo hacen a veces.
Frecuencia Porcentual (100%)	33.33	66.66	0.00	100	
14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	3	0	0	3	En cuanto a delegar funciones a los miembros de la institución los tres directores dicen que lo hacen siempre para lograr así los objetivos.
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	
19) Las actitudes relevantes del personal las premian con reconocimiento.	2	1	0	3	Dos directores dicen que siempre premian a su personal con un reconocimiento mientras que otro dice que lo hace a veces.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.67	33.33	0.00	100	
20) Considera que otorgar estímulos a los estudiantes ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	3	0	0	3	Los tres directores dicen que siempre otorgar estímulos a los estudiantes mejora el clima en las aulas de las instituciones.
Frecuencia Porcentual (100%)	100	0.00	0.00	100	

Tabla 23 Consolidado de encuesta para docentes

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca	Total	Interpretación
ESTILO AUTORITARIO COERCITIVO					
1) Considera que el éxito del director educativo es producto de la confianza que él otorgue a los miembros de la institución.	8	0	1	9	Del 100% de docentes encuestados, el 88.88% considera que siempre el éxito de los directores de los tres centros educativos, son producto de la confianza que estos dan a los miembros de la institución. De acuerdo a este resultado es fundamental la confianza que inspira el Director de una institución educativa, brindando transparencia en su gestión, esto permitirá el éxito de la institución, ya que este mostrará la situación real del centro educativo.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.88	0.0	11.11	100	
5) En una situación de indecisión, el director acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	5	2	2	9	Un 55.55% consideran que siempre en situación de indecisión, el director acuda a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones, mientras que un 22.22% opina que eso ocurre a veces, o nunca ocurre en algunos casos, observando que la mayoría cree que el director muy frecuentemente pide opinión. Esta información muestra opiniones encontradas, por la concordancia de los resultados, demostrando que en estas instituciones los directores toman decisiones individuales, dejando de lado la opinión de los demás, y esto contradice una característica primordial de un líder consultivo y participativo, y dando a demostrar el liderazgo autoritario.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	22.22	22.22	100	

6) Considera que el director estima con eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	3	4	2	9	El 44.44% de docentes considera que a veces el director estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes, mientras que un 33.33% considera que siempre ocurre. Estos resultados muestran que en muy pocas oportunidades el director considera hacer uso de órdenes para comunicarse con su personal, aunque una buena parte de docentes perciben que en muchas ocasiones el director reacciona de esa manera. Esto quiere decir que un líder deberá saber qué actitud debe poseer a la hora de dirigir a sus subalternos.
Frecuencia Porcentual (100%)	33.33	44.44	22.22	100	
11) Considera que para el director el respeto constituye el eje de la cultura institucional.	6	1	2	9	El 66.66% de docentes consideran que siempre para el director el respeto constituye el eje de la cultura institucional, mientras que un 22.22% opina que nunca. Una característica de todo liderazgo participativo es el respeto hacia sus colaboradores, obteniendo mejores resultados, pero no es característico en el líder coercitivo que infunde temor antes de respeto, estos hallazgos permiten observar líderes participativos en Nahuizalco.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	11.11	22.22	100	
16) El director para sancionar una actividad desfavorable por parte de los estudiantes y docentes en la institución actúa con justicia.	4	3	2	9	Un 44.44% de profesores consideran que siempre el director para sancionar una actividad desfavorable por parte de los estudiantes y docentes en la institución actúa con justicia, mientras que un 33.33% opina que actúa de esa forma a veces. En algunas ocasiones el director es justo a la hora de sancionar a los docentes y alumnos, pero en otras no, esto es lo que arroja la información obtenida.
Frecuencia Porcentual (100%)	44.44	33.33	22.22	100	

ESTILO AUTORITARIO BENEVOLENTE

2) Considera que el director cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.	5	4	0	9	De acuerdo a estos resultados los docentes consideran que a veces los directores deben recurrir a un apoyo interno para solucionar problemas, ya que un 44.44% opina de esa manera; el 55.55% considera que siempre los directores necesitan ayuda interna para solucionar problemas institucionales. Los docentes de estas instituciones consideran que el o la directora de la institución en muchas ocasiones pide colaboración de los demás para superarlos.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	44.44	0.0	100	
7) Cree que las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	4	4	1	9	Los docentes creen que a veces las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación, ya que un 44.44% opinaron de esa forma; mientras que un 44.44% creen que siempre ocurre. Esta información demuestra que es muy necesario las actitudes comunicativas del director para obtener una interrelación aceptable entre su equipo docente, dando a entender que la comunicación es una herramienta eficaz al dirigir un centro educativo.
Frecuencia Porcentual (100%)	44.44	44.44	11.11	100	
10) El director para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	5	1	3	9	Un 55.55% de maestros expresan que el director siempre para comunicarse con el personal, lo hace por medio de otras personas; mientras que un 33.33% consideran que nunca lo hace de esta manera. Los resultados presentes muestran la comunicación indirecta de éstos líderes con su personal, permitiéndoles un poco acercamiento continuo para el desarrollo de sus actividades.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	11.11	33.33	100	

12) Es tolerante y flexible el director cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	4	3	2	9	El 33.33% de docentes consideran que a veces el director es tolerante y flexible cuando el personal de la institución ejerce su derecho a la libre expresión, mientras que un 44.44% consideran que esto sucede siempre. Los directivos de estas instituciones pareciera que con mucha frecuencia se vuelven coercitivos, ya que en pocas ocasiones permiten la libre expresión de sus docentes compañeros, llevándolos así a tomar sus propias decisiones.
Frecuencia Porcentual (100%)	44.44	33.33	22.22	100	
17) Considera que el director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.	5	3	1	9	El 55.55% de docentes consideran que siempre el director asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya; mientras que un 33.33% considera que esto ocurre a veces. Este dato arroja información que demuestra opiniones encontradas, con respecto a que el director en algunas ocasiones asume toda la responsabilidad y en otras permite al grupo docente también tomar la de ellos.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	33.33	11.11	100	
ESTILO NEGOCIADOR					
3) Si el director tiene que tomar una decisión involucra a los docentes, padres de familia y estudiantes.	1	5	3	9	Estos datos arrojaron la siguiente información: un 55.55% de profesores encuestados afirman que a veces el director ante una decisión involucra a la comunidad educativa, mientras que un 33.33% de docentes opinan que nunca estos se involucran ante una toma de decisión, ya que él/ella lo hace. Algo que distinguirá siempre a un líder es tener la capacidad de tomar decisiones acertadas ante dificultades y resolverlos de la mejor manera, estos datos muestran como los directivos institucionales poseen esta capacidad.

Frecuencia Porcentual (100%)	11.11	55.55	33.33	100	
8) En las actividades laborales del director, considera que la comunicación sirve para compartir sus ideas, experiencias, e informaciones.	6	2	1	9	El 66.66% de docentes considera que en las actividades laborales del director siempre la comunicación sirve para compartir sus ideas, experiencias e informaciones, mientras que un 22.22% de los maestros consideran que esto ocurre a veces, está claro que la comunicación y acercamiento del director permitirá generar el clima de confianza con sus colegas, ya que permite al director expresar sus ideas, puntos de vista.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	22.22	11.11	100	
13) El director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	4	3	2	9	Un 33.33% de docentes opina que a veces el director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas, en cuanto que un 44.44% consideran que siempre y en ocasiones nunca ocurre. El resultado presenta la dirección institucional como una entidad preocupada por la unión de su personal, preocupándose así por la sana convivencia dentro de la escuela.
Frecuencia Porcentual (100%)	44.44	33.33	22.22	100	
15) Considera que el director al formar comités con los docentes busca diferentes soluciones a los problemas de la institución..	3	4	2	9	El 44.44% de docentes consideran que a veces el director genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a través de la conformación de comités de docentes para la solución de los problemas institucionales y un 33.33% opinan que siempre lo hace, aunque en algunos momentos no brinda mucho espacio para el aporte de soluciones por parte de su personal docente.
Frecuencia Porcentual (100%)	33.33	44.44	22.22	100	

18) Las actitudes favorables y creativas del personal, el director las estimula a través de recompensas.	1	2	6	9	Los docentes consideran que nunca el director estimula a través de recompensas a actividades favorables y creativas del personal, ya que un 66.66 opino de esta manera; y un 22.22 considera que si ocurre a veces. Este ítem está proporcionando un dato sobre la falta de estímulos del director, obteniendo poco apoyo de sus colaboradores, ya que todo líder valora y premia obteniendo así la motivación de sus colegas.
Frecuencia Porcentual (100%)	11.11	22.22	66.66	100	

ESTILO PARTICIPATIVO

4) Considera que el director acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	3	4	2	100	De acuerdo a los resultados un 44.44% de los docentes consideran que a veces el director acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás; mientras que un 33.33% considera que siempre los buenos resultados dependen de escuchar a los demás. Estos resultados dejan entrever con dificultad el grado de confianza del director de su grupo de colegas , en cierta medida, ya que es poco probable que tome a cuenta los consejos de los demás ya que eso permitiría tener más y mejores ideas ante adversidades.
Frecuencia Porcentual (100%)	33.33	44.44	22.22	100	
9) El director siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	4	3	2	9	El 44.44% de docentes opinan que el director siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros, y un 22.22% opina que nunca lo hace. Estos datos permiten comprender que la gestión de estos directores en su mayoría parte de sus propias estrategias, y conocimientos, sin tomar a cuenta las experiencias y recomendaciones de otros, esto podría decir que parte de sus propios criterios para tomar decisiones.
Frecuencia Porcentual (100%)	44.44	33.33	22.22	100	

14) Al delegar el director funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.	4	2	3	9	Para los docentes siempre el director al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados ya que se obtuvo un 44.44%, mientras que un 22.22% considera que esto es a veces. En este caso las opiniones son encontradas, ya que, demuestra que en algunos directivos existe confianza hacia su personal delegando en ellas actividades que les corresponden a ellos, pero en otros nunca se observa esa confianza.
Frecuencia Porcentual (100%)	44.44	22.22	33.33	100	
19) El director premia con reconocimiento las actitudes relevantes del personal.	4	1	4	9	Un 44.44% de docentes consideran que siempre y nunca el director premia con reconocimientos las actividades relevantes del personal, mientras que un 11.11 piensa que esto ocurre a veces. Aquí se demuestra que en algunos casos sí y en otros no, es reconocida la labor docente y esto lleva a la desmotivación del grupo docente.
Frecuencia Porcentual (100%)	44.44	11.11	44.44	100	
20) Considera que el director al otorgar estímulos a los estudiantes ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.	5	1	3	9	Un 55.55% de maestros considera que siempre el director al otorgar estímulos a los estudiantes ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución, mientras que también un 33.33% opina que nunca lo hace, demostrando de esta manera lo importante de estimular al estudiante ayude a mejorar el clima en las aulas e impulsándoles para su superación personal..
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	11.11	33.33	100	

Tabla 24 Consolidado de encuesta para padres de familia.

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca	Total	Interpretación
ESTILO AUTORITARIO COERCITIVO					
1) Considera que el director educativo brinda confianza a los padres de familia.	7	2	0	9	Del 100% de padres de familia encuestados el 77.77% considera que el director siempre les brinda confianza, mientras que el 22.22% considera que a veces lo hace; siendo así que los padres de familia en su mayoría manifiestan que tienen la confianza por parte del director.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.77	22.22	0.00	100%	
5) En una situación en donde el director no puede tomar una decisión acude a los docentes, padres de familia y a los estudiantes para compartir la toma de decisiones.	6	3	0	9	De acuerdo al 100% de padres de familia el 66.67% consideran que el director siempre acude a los docentes, padres y estudiantes para tomar una decisión en una situación difícil, mientras que un 33.33% consideran que a veces los toma en cuenta.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.67	33.33	0.00	100	
6) Considera que el director al dar órdenes a los docentes mejora la comunicación.	6	2	1	9	De un 100% de padres el 66.67% consideran que siempre el director al dar órdenes a los docentes mejora la comunicación, un 22.22% dicen que a veces el dar órdenes mejora la comunicación y un 11.11% nunca mejorara la comunicación.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.67	22.22	11.11	100	
11) Considera que el director práctica el respeto en el trato a los docentes, padres de familia y estudiantes.	7	2	0	9	Del 100% de los padres de familia, el 77.78% consideran que siempre el director practica el respeto y un 22.22% dice que a veces lo practica.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.78	22.22	0.00	100	

16) Considera que el director es justo para sancionar una falta cometido por los estudiantes y docentes de la institución.	5	3	1	9	Del 100% de padres de familia encuestados el 55.55% consideran que siempre el director es justo para sancionar una falta, mientras que un 33.33% dicen que a veces es justo, y un 11.11% dicen que nunca es justo para sancionar una falta.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	33.33	11.11	100	
ESTILO AUTORITARIO BENEVOLENTE					
2) Considera que el director cuando tiene problemas en la institución pide ayuda a los docentes, padres de familia y a los estudiantes para solucionarlos.	4	4	1	9	De acuerdo al 100% de padres de familia el 44.44% considera que siempre pide ayuda a los docentes, padres y estudiantes para solucionar problemas; el 44.44% considera que a veces lo hace, y el 11.11% dijo que nunca lo hace.
Frecuencia Porcentual (100%)	44.44	44.44	11.11	100	
7) Cree que las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan aceptable para lograr una buena comunicación.	7	2	0	9	Del 100% de padres encuestados el 77.77% consideran que siempre las ideas, opiniones y actitudes del director logran la buena comunicación, un 22.22% piensan que a veces se logra la buena comunicación.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.77	22.22	0.00	100	
10) Ha observado si el director para comunicarse con los docentes, lo hace por medio de padres de familia y estudiantes.	1	5	3	9	Del 100% de padres de familia el 11.11% consideran que siempre el director se comunica con los docentes por medio de padres o estudiantes, el 55.56% dicen que a veces lo hace y un 33.33% dicen que nunca lo hace.
Frecuencia Porcentual (100%)	11.11	55.56	33.33	100	
12) Cree que el director es comprensivo cuando los docentes expresan lo que piensan.	7	2	0	9	Del 100% de padres encuestados el 77.78% consideran que el director siempre es comprensivo cuando los docentes se expresan, un 22.22% dicen que a veces es comprensivo.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.78	22.22	0.00	100	Frecuencia Porcentual (100%)

17) Considera que el director asume toda la responsabilidad en la realización de actividades o permite que los docentes de la institución le apoyen.	6	3	0	9	Un 66.66% del 100% de padres encuestados dicen que el director siempre asume toda la responsabilidad en la realización de actividades, un 33.33% dicen que a veces asume toda la responsabilidad.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	33.33	0.00	100	

ESTILO NEGOCIADOR

3) El director al tomar una decisión, involucra a los docentes, padres de familia y estudiantes.	6	2	1	9	Del 100% de padres de familia el 66.66% considera que el director siempre involucra a los docentes, padres de familia y estudiantes, mientras que el 22.22% considera que a veces lo hace, así como el 11.11% consideran que nunca lo hace.
--	---	---	---	---	---

Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	22.22	11.11	100	
8) Considera que la comunicación del director con los docentes, padres de familia y estudiantes sirve para compartir sus ideas, experiencias, e informaciones.	7	2	0	9	Un 77.77% del 100% de padres de familia consideran que siempre la comunicación del director con los docentes, padres y estudiantes sirve para compartir sus ideas y un 22.22% piensan que a veces sirve.

Frecuencia Porcentual (100%)	77.77	22.22	0.00	100	
13) El director toma en cuenta las opiniones y sugerencias para mantener las buenas relaciones humanas con los docentes, padres de familia y estudiantes.	6	2	1	9	De acuerdo a los resultados un 66.66% de padres de familia consideran que siempre el director toma en cuenta las opiniones y sugerencias para mantener las relaciones humanas, un 22.22% dicen que a veces lo hace y un 11.11% manifiestan que nunca lo hace.

Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	22.22	11.11	100	
15) Considera que el director al formar comités con los docentes busca diferentes soluciones a los problemas de la institución.	8	1	0	9	Del 100% de padres de familia el 88.89% consideran que el director siempre busca diferentes soluciones al formar comités con los docentes y un 11.11% dicen que a veces las busca.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.89	11.11	0.00	100	

18) Ha observado si el director premia a los docentes cuando hacen un buen trabajo.	2	4	3	9	Del 100% de padres encuestados un 22.22% dicen que siempre el director premia a los docentes, un 44.44% dicen que a veces lo hace y el 33.33% dicen que nunca lo hace.
Frecuencia Porcentual (100%)	22.22	44.44	33.33	100	

ESTILO PARTICIPATIVO

4) Considera que el director se guía por los consejos de los demás para que los resultados de las diferentes actividades a realizarse sean mejores.	3	6	0	9	De acuerdo a los resultados un 33.33% de los padres de familia piensan que el director siempre se guía por los consejos de los demás, y un 66.67% dicen que a veces lo hace; reflejando que no se cumple la teoría del trabajo en equipo por parte del director.
Frecuencia Porcentual (100%)	33.33	66.67	0.00	100	

9) Cree usted que el director siempre busca mejorar su trabajo sin tomar en cuenta la experiencia de los demás.	6	1	2	9	Del 100% de padres un 66.66% consideran que siempre el director busca mejorar su trabajo sin tomar en cuenta la experiencia de los demás y un 11.11% dicen que a veces lo hace, mientras que un 22.22% dicen que nunca lo hace.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	11.11	22.22	100	

14) Al asignar el director tareas a los docentes se logran los objetivos propuestos.	6	3	0	9	Del 100% de padres de familia un 66.66% dicen que el director siempre que asigna tareas a los docentes logra los objetivos, y un 33.33% dicen que a veces logra los objetivos propuestos.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	33.33	0.00	100	

19) Ha observado si el director reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes hacia la institución.	7	1	1	9	De acuerdo con los resultados el 77.77% de padres de familia dicen que el director siempre reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes, un 11.11% manifiestan que a veces lo hace, y el 11.11% dicen que nunca lo reconoce.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.77	11.11	11.11	100	

20) Considera que el director al premiar a los estudiantes ayuda a mejorar las relaciones humanas en las aulas de la institución.	5	3	1	9	Del 100% de padres de familia el 55.55% consideran que el director siempre al premiar a los estudiantes mejora las relaciones humanas, un 33.33% consideran que a veces mejoraría, y un 11.11% dice que nunca lo haría.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	33.33	11.11	100	

Tabla 25 Consolidado de encuesta para estudiantes

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca	Total	Interpretación
ESTILO AUTORITARIO COERCITIVO					
1) Consideras que el director educativo brinda confianza a los estudiantes.	8	1	0	9	Dentro de la totalidad de alumnos encuestados, un 88.88% considera que siempre que el director les brinde confianza a ellos, es decir, las instituciones esto significa que la confianza que brinda el director es una característica del director como líder autoritario coercitivo, y solo un 11.11% opina que esta actitud sucede a veces en los directores. Este tipo de actitud en los directores de los centros escolares investigados genera un entorno de confianza entre director y alumnos.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.88	11.11	0.0	100	
5) En una situación en donde el director no puede tomar una decisión acude a los docentes, padres de familia y estudiantes.	7	0	2	9	Las opiniones en este ítem establecen lo siguiente: un 77.77% opina que siempre el director acude a los demás miembros de la institución cuando no puede tomar una decisión; y también un 22.22% opina que esto nunca ocurre. Esto da a entender que el director siempre toma en consideración la opinión de los demás miembros de la comunidad educativa, porque reconoce que ellos son un apoyo para la buena gestión de la institución.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.77	0.0	22.22	100	
6) Consideras que el director al dar órdenes a los docentes mejora la comunicación.	5	2	2	9	Un 55.55% de estudiantes observa que siempre está presente esta acción en el director; por otra parte, un 22.22% de alumnos encuestados opina que esta acción en los directores ocurre a veces, y en algunos momentos 22.22% nunca ocurre. Para la mayoría de los alumnos encuestados esta actitud es positiva porque establece las funciones que debe ejercer cada docente, dando orden y prioridad a las actividades más importantes.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	22.22	22.22	100	

11) Consideras que el director practica el respeto en el trato a los docentes, padres de familia y estudiantes.	9	0	0	9	Los resultados de este ítem arrojan que el 99.99% de estudiantes consideran que el director siempre practica el respeto hacia los demás miembros de la comunidad educativa. Para los tres centros escolares encuestados el respeto del director hacia los demás miembros de la institución, es una actitud que siempre transmite seguridad y tranquilidad a los alumnos.
Frecuencia Porcentual (100%)	99.99	0.0	0.0	100	
16) Consideras que el director es justo para sancionar una falta cometida por los estudiantes o docentes.	6	3	0	9	Según la información recolectada el 66.66% de estudiantes opina que el director siempre actúa justamente al sancionar una falta; un 33.33% considera que es esto ocurre a veces. Esto significa que el director al ejercer como líder, reconoce que cuando un miembro del equipo se equivoca, debe aplicar un correctivo de forma justa, y en este caso los estudiantes no se muestran reticentes ante esta acción disciplinaria.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	33.33	0.0	100	
ESTILO AUTORITARIO BENEVOLENTE					
2) Consideras que el director cuando tiene problemas en la institución pide ayuda a los docentes, padres de familia y a los estudiantes para solucionarlos.	7	2	0	9	Según esta investigación el 77.77% de los alumnos opinan que el director siempre pide ayuda a los demás integrantes de la institución para solucionar los problemas; pero un 22.22% opina que esto ocurre a veces. Con esto se demuestra que la personalidad del director, es la de un líder benevolente que siempre pide ayuda a los demás para encontrar las mejores soluciones.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.77	22.22	0.0	100	
7) Crees que las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan aceptables para lograr una buena comunicación.	9	0	0	9	Según los datos obtenidos el 99.99% de los estudiantes opinan que siempre las acciones comunicativas del director resultan aceptables; y ayudan con las buenas relaciones que debe cimentar el director en el centro escolar. Sin lugar a dudas, en los centros escolares investigados las actitudes comunicativas del director son esenciales para la vida escolar, porque permiten la interacción sana y pacífica entre estudiantes, director y docentes.
Frecuencia Porcentual (100%)	99.99	0.0	0.0	100	

10) Has observado si el director para comunicarse con los docentes, lo hace por medio de padres de familia, estudiantes o docentes.	5	3	1	9	De los estudiantes encuestados el 55.55% opina que siempre el director se comunica por medio de padres de familia, estudiantes o docentes, y de esa forma mantiene activos los canales de comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa, el 33.33% de estudiantes opina que esto ocurre a veces; por otra parte, el 11.11% es de la opinión que esto nunca ocurre. Mantener activos los canales de comunicación para los alumnos de estos centros escolares es importante porque el director muchas veces no posee mucho tiempo para comunicarse personalmente, pero logra hacerlo por medio de sus otros compañeros.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	33.33	11.11	100	
12) Crees que el director es comprensible cuando los docentes expresan lo que piensan.	7	2	0	9	Para los alumnos de las instituciones encuestadas un 77.77% expresa que el director siempre es comprensible con el pensar de los docentes, esta puntuación demuestra que las actitudes de los directores desde la óptica de los estudiantes es la de un líder democrático; y un 22.22% considero que esto ocurre a veces. Esta actitud benevolente del director ayuda a generar confianza y empatía recíproca entre director y docente, logrando un ambiente de sana convivencia.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.77	22.22	0.0	100	
17) Consideras que el director, asume toda la responsabilidad en la realización de actividades o permite que los docentes de la institución le apoyen.	8	1	0	9	En base a estos datos el 88.88% de alumnos estima que el director siempre asume toda la responsabilidad en las actividades, o en algunos casos permite que los docentes le apoyen, este tipo de actitud en los directores escolares es muestra del ejercicio de un liderazgo benevolente, ya que solo él asume las responsabilidades de las actividades, aunque en algunos casos también permite que los docentes lo apoyen, generando un vínculo de responsabilidad compartida entre ambas partes; y finalmente un 11.11% considera que esto ocurre a veces.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.88	11.11	0.0	100	
ESTILO NEGOCIADOR					
3) Si el director al tomar una decisión, involucra a los docentes, padres de familia y estudiantes.	7	0	2	9	Para un 77.77% de estudiantes el director siempre involucra a los docentes, padres de familia y alumnos en las tomas de decisiones; mientras que un 22.22% opina que nunca ocurre. Estos resultados demuestran que el director es un líder negociador, ya que en los centros escolares encuestados los estudiantes manifiestan que el director involucra a los demás en las tomas de decisiones, haciendo que todos formen parte del equipo operativo de la institución.
Frecuencia Porcentual (100%)	77.77	0.0	22.22	100	

8) Consideras que la comunicación del director con docentes, padres de familia y estudiantes sirve para compartir sus ideas, experiencias, e informaciones.	8	1	0	9	De la información obtenida el 88.88% de estudiantes considera que siempre la comunicación del director con los demás miembros de la institución sirve para compartir las experiencias positivas o negativas que se viven dentro de la institución; y un 11.11% considera que esto ocurre a veces. Estos datos ayudan a comprender que los directos de estos centros escolares reconocen la importancia que tiene la buena comunicación dentro de las instalaciones, para generar cambios en las actitudes positivos en los estudiantes.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.88	11.11	0.0	100	
13) El director toma en cuenta las sugerencias y opiniones para mantener las buenas relaciones humanas con docentes, padres de familia y estudiantes.	8	1	0	9	Según los resultados obtenidos el 88.88% de estudiantes encuestados consideran que el director siempre toma en cuenta las sugerencias y opiniones que le brindan los demás miembros de la comunidad educativa, brindando una mejor estabilidad emocional en las relaciones interpersonales de los miembros de las instituciones educativas; mientras que un 11.11% opina que es a veces. Con esto, se puede decir que al tomar en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el director fomenta la confianza y el respeto entre ellos, creando un ambiente seguro para el desarrollo de las actividades escolares.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.88	11.11	0.0	100	
15) Consideras que el director al formar comités con los docentes busca diferentes soluciones a los problemas de la institución.	8	1	0	9	Un 88.88% de estudiantes opina que siempre el director al formar comités de trabajo busca soluciones a los problemas institucionales; y un 11.11% opina que lo hace a veces. Estas opiniones demuestran que el director conoce las actitudes y capacidades de sus docentes, por tal motivo toma a bien la formación de comités, para que los docentes trabajen en las áreas que más capacidad demuestran.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.88	11.11	0.0	100	
18) Has observado si el director premia a los docentes cuando hacen un buen trabajo.	5	4	0	9	Para los alumnos encuestados esta acción ocurre siempre en las instituciones investigadas, en base a un 55.55% que ellos juzgan; mientras que un 44.44% opina que a veces el director premia a los docentes cuando hacen un buen trabajo dentro de la institución. El dar estímulos a los docentes cuando hacen un buen trabajo, ayuda a generar un ambiente de sana competencia en donde ellos aplican mayor esfuerzo para lograr el mejor resultado posible en las actividades asignadas.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	44.44	0.0	100	

ESTILO PARTICIPATIVO					
4) Consideras que el director se guía por el consejo de los demás para que los resultados de las diferentes actividades a realizarse sean mejores.	5	3	1	9	De los estudiantes encuestados un 55.55% opina que el director siempre se deja guiar por el consejo de los demás para obtener mejores resultados; y un 33.33% considera que él toma esta actitud a veces; y un 11.11% considera que nunca ocurre. Las opiniones generadas en este ítem concluyen que esta acción del director es mayoritaria y significa que esta actitud estimula a los docentes a trabajar en equipo para obtener mejores resultados.
Frecuencia Porcentual (100%)	55.55	33.33	11.11	100	
9) Crees que el director siempre busca mejorar su trabajo sin tomar en cuenta la experiencia de los demás.	3	5	1	9	Los estudiantes valoran en un 33.33% que esta conducta ocurre siempre en los directores; un 55.55% opina que a veces ocurre y un 11.11% opina que nunca ocurre. Según la ponderación dada, la actitud del director es que el director a veces toma en cuenta la opinión de sus demás compañeros, ya que de esta forma mejora su liderazgo en el interior de las instituciones, porque sabe que hay decisiones que le corresponden plenamente a él.
Frecuencia Porcentual (100%)	33.33	55.55	11.11	100	
14) Al asignar el director tareas a los docentes se logran los objetivos propuestos.	6	3	0	9	Las respuestas obtenidas de los estudiantes en este ítem apuntan en base al 66.66% al hecho de que siempre el director al asignar tareas a los docentes logra los objetivos propuestos, mientras que un 33.33% de alumnos considera que esto pasa a veces. La asignación de tareas en los centros escolares es una forma positiva para lograr los objetivos de trabajo de la escuela, porque permiten más alcance y un desgaste equitativo entre los docentes.
Frecuencia Porcentual (100%)	66.66	33.33	0.0	100	
19) Has observado si el director reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes hacia la institución.	8	1	0	9	El 88.88% de estudiantes observa que siempre el director reconoce el buen comportamiento y apoyo de los docentes en la institución, y un 11.11% considera que esto sucede a veces. El reconocimiento del director hacia los docentes en las instituciones investigadas demuestra que por medio de ese tipo de acciones fortalece la convivencia en el centro escolar.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.88	11.11	0.0	100	
20) Consideras que el director al premiar a los estudiantes ayuda a mejorar las relaciones humanas en las aulas de la institución.	8	0	1	9	Según esta investigación el 88.88% de estudiantes opina que siempre este tipo de acciones del director sucede, y que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la institución, y solo un 11.11% considera que nunca ocurre. La estimulación de los estudiantes por los logros obtenidos, demuestran el interés que tiene el director por elevar el nivel académico, social o hasta deportivo de la institución.
Frecuencia Porcentual (100%)	88.88	0.0	11.11	100	

