

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PLANES COMPLEMENTARIOS**



TRABAJO DE GRADO

CARACTERIZAR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE DESEMPEÑAN DIRECTORES DEL INSTITUTO NACIONAL DE SACACOYO, COMPLEJO EDUCATIVO MARISOL BOLAÑOS DE RIVAS E INSTITUTO CATÓLICO TÉCNICO VOCACIONAL JESÚS OBRERO, DEL MUNICIPIO DE SACACOYO DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR

ANTONIA ELIZABETH LÓPEZ ACOSTA
CARLA ELOÍSA RIVERA HERNÁNDEZ

DOCENTE ASESORA

LICENCIADA ROSA MARLENE GÓMEZ SANDOVAL

JULIO, 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO

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

Dedicatoria y agradecimientos:

Agradezco y dedico esta tesis a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, por ayudarme durante mis estudios e investigación, por abrirme puertas, darme las fuerzas para superar todos los obstáculos y las dificultades a que se presentaron y por haberme dado la salud para lograr mis metas.

Agradezco y dedico esta tesis a mis padres y familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Agradezco a la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente y Unidad de Proyectos Especiales, por la oportunidad para alcanzar mi objetivo de formación profesional y a cada uno de los catedráticos que guiaron mi formación.

Agradecimiento especial a Antonia Elizabeth López Acosta, Sandra Marisol Mendoza, Sor Karla Chacón Castillo y Saraí Antonia Hernández de Quintanilla; quienes acompañaron significativamente el proceso de investigación y cuyos aportes permitieron culminar la presente tesis.

Agradezco con especial cariño y admiración a licenciada Ana Luisa German, por su apoyo, guía, dedicación y su colaboración en la investigación.

Agradezco a licenciada directora de tesis: Rosa Marlene Gómez Sandoval por su guía y apoyo oportuno.

Carla Eloísa Rivera Hernández

Dedicatoria

Agradezco este triunfo a:

Primeramente y sobre todas las cosas a nuestro padre Dios, a la Virgen de Guadalupe por brindarme la oportunidad de estudiar y lograr una meta más en mi vida.

A mis hijas Darlyn Rocío Meza y Laura Astrid Meza por ser mi inspiración y motivación en la vida.

A mi madre que me ha dado siempre los ánimos necesarios de seguir siempre hacia delante por su apoyo, fortaleza y consuelo que siempre me proporciona para lograr mis propósitos.

A mi exalumno, compañero de estudio y amigo Oscar Ruiz quien fue el que motivo a seguir estudiando esta carrera.

A nuestros catedráticos y en especial a la Lic. Ana Luisa German por todo ese apoyo incondicional que nos proporcionó a lo largo de nuestra formación.

A nuestra directora de tesis: Licenciada Rosa Marlene Gómez Sandoval.

Antonia Elizabeth López Acosta

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Situación problemática.....	11
1.2. Enunciado del problema.	13
1.3. Justificación	13
1.4. Delimitación de la investigación.....	15
1.5. Objetivos	15
1.5.1 Objetivo general	15
1.5.2 Objetivos específicos:	16
1.5.3 Preguntas de Investigación	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Historia y fundamentos del liderazgo.....	24
2.3 El Liderazgo.....	25
2.4 Tipos de liderazgo	30
2.4.1 Liderazgo autocrático o autoritario.....	30
2.4.2 Liderazgo democrático o participativo.....	31
2.4.3 Liderazgo carismático	33
2.4.4 Liderazgo transaccional o institucional.....	34
2.4.5 Liderazgo transformacional.....	35
2.5 Enfoque transformacional del liderazgo.....	40
2.5.1 El director como líder en el centro escolar	43
2.6. Gestión escolar y administración escolar	46
2.6.1 Gestión escolar y liderazgo.....	46
2.6.2 Administración y liderazgo	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	51
3.1 Metodología de la investigación	51
3.1.1 Tipo de estudio	51
3.1.2 Población y muestra.....	52
3.1.3 Muestra	53

3.2. Método y procedimiento para la recopilación de datos.....	54
3.2.1. Técnica e instrumentos de investigación	54
3.3. Procedimiento para la interpretación de datos	55
3.3.1 Técnica de triangulación de datos.....	55
3.4 Operacionalización de variables.....	57
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
4.1 Matrices de triangulación.....	66
4.2. Principales hallazgos.....	122
4.2.1 Análisis de los hallazgos del Instituto Nacional de Sacacoyo.....	123
4.2.2 Hallazgos del Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero.....	132
4.2.3 Hallazgos del Complejo Educativo Marisol Bolaños.....	140
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
5.1 Conclusiones	148
5.2 Recomendaciones	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
ANEXOS	157

INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo se presentan una gama amplia de temáticas relacionadas con el estudio del liderazgo; las cuales ya han sido objeto de investigación a través de los años. Por tanto, el papel o rol de los directores de los centros educativos no son la excepción, muchas veces los estudios están orientados hacia la definición de las características de una institución exitosa, deduciendo que estos rasgos institucionales son el resultado de las prácticas de su director o directora. Sin embargo, para descubrir si existe una relación entre una escuela exitosa y su director, es necesario conocer las características personales, aptitudes profesionales y prácticas de los directores de éxito, para después determinar si estas se relacionan con las que se le atribuyen a un director o directora en particular.

En consonancia con lo anterior, el presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo identificar las características de liderazgo en tres directores del municipio de Sacacoyo, del departamento de La Libertad; revisando su perfil tanto humano como profesional, de acuerdo a las cualidades encontradas, estas serán comparadas con las descritas en los cinco tipos de estilo de liderazgo elegidos para este estudio y al mismo tiempo realizar una búsqueda de los que se acercan al estilo basado en el enfoque transformacional; puesto que estas características de liderazgo individuales son las que tienen impacto en el pleno desarrollo de las personas y situaciones en las instituciones educativas a su cargo.

Asimismo, la investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que lo que se busca es una descripción detallada de las cualidades y prácticas de la figura de los directores elegidos. Después de obtener los permisos correspondientes, y con el fin de obtener los datos necesarios, se procede a la aplicación de instrumentos. Estos consisten en cuestionarios (aplicado a los directores, subdirectores y profesores). El desarrollo de la investigación está constituido por cinco capítulos, en los cuales se integran elementos teóricos y empíricos para dar respuesta a las interrogantes

presentadas en el planteamiento del problema de este estudio. Lo anterior, permitirá realizar, triangulación de los datos, contraste y análisis para producir conclusiones confiables sobre el liderazgo del director.

El primer bloque del estudio, corresponde al **Capítulo I denominado, Planteamiento del problema**; se plantea la situación problemática, desde una perspectiva general, en la cual se retoman aspectos de la administración, dirección y gestión escolar, tanto de liderazgo escolar como su desempeño administrativo, enunciado del problema donde se determinará el tipo de liderazgo que ejercen en las instituciones de objeto de estudio; justificación: se expresan los motivos del porqué de nuestra investigación, delimitación de la investigación con el propósito de caracterizar el tipo de liderazgo que ejercen los directores de las instituciones de estudio, objetivos general y específico, donde se detalla lo que se pretende alcanzar y por último las preguntas de investigación, parte fundamental de la investigación.

En el **Capítulo II se desarrolla el Marco teórico**; el cual se detalla los antecedentes que describen aspectos importantes de estudios previos a esta investigación; historia y fundamentos del liderazgo, tipos de liderazgo, (Autocrático o autoritario, democrático o participativo, transaccional o institucional y el transformacional). Además, se presenta el enfoque transformacional como la guía de este estudio; y otros temas como: el director como líder en el centro escolar; gestión escolar y administración escolar relacionado con el liderazgo. Para finalizar, se definen importantes conceptos en el marco conceptual.

El **Capítulo III se desarrolla el Marco metodológico**, se muestra la metodología de la investigación en ella se describe el tipo de investigación cualitativa pues se pretende guiar el estudio por medio de la descripción y obtener datos que nos brinde información, El tipo de estudio a realizar está delimitado en el departamento de La libertad municipio de Sacacoyo, se detalla también población y muestra; métodos y procedimientos para la recopilación de datos, técnica de triangulación de datos, siendo este un sistema de investigación que nos provee varias alternativas para ampliar y

validar la información de la cual vamos a obtener los resultados. y finalmente la operacionalización de las variables.

En el **Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados**, se presenta el análisis de interpretación de los datos y principales hallazgos de la investigación. El objetivo principal de este capítulo es presentar los resultados obtenidos a través del trabajo de campo desarrollado, en este sentido se pretende dar respuestas a las preguntas de investigación. Además, se presentan los análisis sobre los hallazgos del Instituto Nacional de Sacacoyo, del Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y por último sobre hallazgos del Complejo Marisol Bolaños de Rivas.

Finalmente, en el **Capítulo V se detallan las Conclusiones**, se plantean las conclusiones a las que se llegó después de realizada esta investigación, mismas que se elaboraron tomando como base el análisis e interpretación de cada hallazgo y el listado de las referencias bibliográficas, para cerrar con el apartado de los anexos, que contiene los instrumentos de recolección de los datos; así como la triangulación de los hallazgos. Finalmente, con la realización de este trabajo, las investigadoras esperan aportar elementos relevantes para la investigación sobre el liderazgo; en concreto, sobre las características del liderazgo que se acerca a modelos de excelencia.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática.

La buena administración y dirección escolar son esenciales en todas las instituciones, tanto públicas como privadas, y en todos los niveles de las mismas, porque no existe área más importante de la actividad humana que la de administrar y dirigir en forma eficiente y efectivas, aquellas instituciones que no cuentan con una administración adecuada ni con mecanismos de supervisión y verificación eficaces, seguramente tendrán dificultades serias para lograr dirigir una institución educativa de forma eficaz, limitando el cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo. Por lo tanto, es importante poner énfasis tanto en el liderazgo del director, como en su desempeño administrativo y pedagógico docente, ya que se encuentran estrechamente relacionados, ambos juegan un papel fundamental en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes, así como también en la conducción de un trabajo de calidad en función de la comunidad educativa en general.

La administración y la gestión escolar debería otorgar al director un papel relevante como líder pedagógico y académico, porque es quien tiene la responsabilidad de guiar correctamente el funcionamiento del centro educativo para lograr la misión, visión y objetivos institucionales tomando en cuenta la organización, la planificación, la distribución de los recursos, espacios y tiempos en el quehacer educativo, para ejercer un buen liderazgo debe velar para que las relaciones con la comunidad educativa sean positivas en función de las metas propuestas, como lo establecen los procesos y documentos de Ley, de forma que den respuesta a las necesidades de la comunidad educativa.

Sin embargo, es una realidad que no todos los directores poseen un perfil idóneo o estándar en este ámbito, por lo que se les hace difícil regir y orientar de forma efectiva a su equipo docente, estudiantes y padres de familia. Dicho de otra manera; el líder,

desde todas las perspectivas en que se vea, es alguien capaz de identificar, comprender, valorar las competencias y potencialidades de todo su personal docente, para beneficiar a la comunidad educativa en general, ante las necesidades que se presentan en la institución.

El rol de un director puede ser discutible según los diferentes perfiles que existen en la actualidad, en este caso es difícil encontrar un liderazgo definido o ideal; ya que cada director se adapta a las necesidades juntamente con las características de su personal docente y al contexto, en cuanto a los diferentes tipos de liderazgo, es posible considerar entre otros tipos, el líder autoritario, democrático, carismático, transaccional y transformacional.

La educación, como institución social necesita renovarse desde las perspectivas académicas, para mantenerse a la vanguardia de los requerimientos y desafíos provenientes de la sociedad del conocimiento y dar respuestas convincentes a algunos problemas formativos fundamentales de la edad contemporánea. En este sentido la responsabilidad de las instituciones educativas es precisamente innovar, transformar y reestructurar produciendo cambios permanentes desde la visión de un líder idóneo (MINED 2017, Módulo 1. Liderazgo Directivo).

Esta búsqueda por la calidad en la enseñanza provoca que cada día los centros educativos estén a la vanguardia, especialmente en el liderazgo desarrollado por los directores. Ya que enfoques contemporáneos como el liderazgo transformacional resaltan las bases morales del líder, porque tiene en cuenta los valores propios y el reconocimiento explícito de los otros. En efecto el director líder bajo este enfoque reconoce las habilidades y valores de los maestros inspirando una visión compartida por toda la comunidad educativa y cambiar el esquema mental (MINED 2017, Módulo 1. Liderazgo Directivo)

Para la caracterización del tipo de liderazgo de los directores y tomando en cuenta el dicho enfoque, veremos los directores de instituciones educativas

salvadoreñas deben reunir características como: inteligencia emocional, para motivar e inspirar al personal docente; promover un ambiente de armonía con una buena comunicación de acuerdo a los contextos o circunstancias de la institución que dirige; capacidad para delegar considerando las habilidades individuales, dar seguimiento y acompañamiento al grupo para alcanzar objetivos que permitan transformar la realidad; contar con una visión administrativa adecuada y efectiva en función de la calidad educativa en la comunidad en este sentido se busca que el director como líder institucional posea las características que lo conviertan en el líder ideal.

Por lo tanto, conocer sobre la buena gestión administrativa de una institución es importante, ya que genera las bases esenciales para mejorar la oferta educativa en los centros escolares salvadoreños; ya que sirve de retroalimentación para las mismas administraciones en el sentido de lo que se está haciendo y lo que se puede hacer para mejorar la educación en conjunto de toda la comunidad educativa.

1.2. Enunciado del problema

En el Municipio de Sacacoyo, Departamento de La Libertad, se realizó el trabajo de investigación en los siguientes Centros Educativos del sector público: “Instituto Nacional de Sacacoyo, Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas”, del Municipio de Sacacoyo, Departamento de La Libertad, con la finalidad de determinar el tipo de liderazgo que ejercen los directores en sus instituciones educativas, y medir como es percibida su influencia por la comunidad educativa; así como, su impacto en la funcionalidad eficiencia y eficacia de la institución que dirige.

1.3. Justificación

La presente investigación tiene como objetivo conocer las características de liderazgo que los directores ejercen dentro de los centros educativos de educación media a su cargo, con la finalidad de indagar sobre la efectividad del estilo de liderazgo

aplicado por cada uno de ellos y medir como son percibidos en cuestión de funcionalidad, eficiencia y eficacia, por parte de los subdirectores, docentes, estudiantes y padres de familia en general.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende identificar cual es la influencia que ejerce el director como líder en la comunidad educativa, para el mejoramiento del clima institucional, optimizar áreas y dimensiones, gerencia y administración de recursos y la búsqueda de calidad, es necesario recalcar que la correlación que existe entre el director como líder en las áreas: gestión curricular, gestión administrativa y gestión de recursos, es un tema que destaca en la incidencia dentro del proceso educativo.

Para Goleman (2013) un líder debe ser positivo en lo que hace, en lo que dice y en la forma en cómo actúa de tal manera que sirve de transmisor para que todos luchen por un mismo objetivo y meta en común, debe ser coherente con todas sus acciones en beneficio de la comunidad educativa. El líder sabe escuchar y entender las necesidades por las que está pasando su equipo de trabajo, de tal forma que éstos se sientan identificados y con la confianza necesaria de participar en las decisiones que se tomen para beneficio de todos.

Asimismo, es importante identificar las características del director para conocer el tipo de liderazgo que ejerce en su institución educativa, en la aplicación de sus funciones en las áreas de organización, gestión y administración. Con los resultados que se obtengan de la investigación, se espera tener una perspectiva más amplia sobre el tipo de liderazgo que posee cada director, según las características que lo definan como tal.

Es así que el liderazgo es la guía para analizar los resultados que se obtengan durante el desarrollo de la investigación, pues es el que permite evaluar mejor el papel del director como líder en las instituciones educativas, ya que, el liderazgo se caracteriza por su capacidad para realizar cambios, tanto en los individuos como en las organizaciones e implica 4 componentes para poder lograrlo: influencia idealizada

(carisma), motivación inspiradora, estimulación intelectual, y consideración individualizada (Bass & Riggio, 2006).

Por otro lado, Según Bass (2010) es posible medir a un líder en términos de su influencia sobre los colaboradores; observando el nivel de confianza, admiración, lealtad y respeto que se le da al líder. En efecto, el liderazgo permite verificar la influencia que cada director ejerce en toda su comunidad educativa, la seguridad y empoderamiento que muestra ante las funciones y cómo estimula e inspira a sus seguidores respondiendo a las necesidades individuales para que logren resultados sorprendentes y extraordinarios.

Por lo tanto, realizar esta investigación se vuelve necesaria para identificar los elementos que forman un buen líder y administrador institucional, de tal modo que esta investigación arroje los resultados y recomendaciones que puedan ser empleadas para el buen manejo y aprovechamiento de recursos dentro de toda institución educativa.

1.4. Delimitación de la investigación.

La investigación se realizó en el Municipio de Sacacoyo, departamento de La Libertad, en los siguientes Centros Educativos: “Instituto Nacional de Sacacoyo, Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y “Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas”. El propósito de la investigación es caracterizar el tipo de liderazgo que ejercen los directores de las instituciones mencionadas, en base a los cinco tipos de liderazgo que se han tomado en cuenta en esta investigación: Autoritario, democrático, carismático, transaccional y transformacional.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Caracterizar los tipos de liderazgo que poseen los directores de los centros educativos:

“Instituto Nacional de Sacacoyo, Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y “Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas”, del Municipio de Sacacoyo, Departamento de La Libertad para determinar qué tipo de liderazgo ejerce cada uno de ellos, retomando el enfoque transformacional.

1.5.2 Objetivos específicos:

1.5.2.1. Enumerar las características que identifican a cada director, según su desempeño en la institución educativa.

1.5.2.2. Relatar cómo incide el tipo de liderazgo de los directores en las funciones administrativas de las instituciones educativas.

1.5.2.3. Describir cómo influye el tipo de liderazgo del director, dentro de los centros educativos en las relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad.

1.5.3 Preguntas de investigación

1.5.3.1 ¿Cuáles son las características que identifican a cada director, según su desempeño en la institución educativa?

1.5.3.2 ¿Cómo incide el tipo de liderazgo de los directores en las funciones administrativas de las instituciones educativas?

1.5.3.3. ¿Qué influencia tiene el tipo de liderazgo de los directores en las relaciones interpersonales de maestros, estudiantes y padres de familia?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La globalización y los cambios constantes de las tecnologías de información y comunicación; aunado a las situaciones complicadas a nivel mundial debido a la pandemia por el COVID-19, han hecho que las instituciones educativas se enfrenten a nuevos retos, que les obligan a de crear estrategias innovadoras para dar respuesta a las necesidades contemporáneas de la sociedad. Siendo el principal factor para lograrlo el liderazgo que ejerce el director, principalmente en la actualidad que la realidad ha puesto a prueba el liderazgo de la persona encargada de dirigir establecimientos educativos.

A continuación, se muestran diferentes estudios previos, específicamente se consideraron tres tesis de grado realizadas a nivel nacional. Dichos trabajos de graduación abordan, aspectos de relevantes sobre la temática en que se basa la presente investigación. El tema de liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas, es un tema que tiene mucha relevancia principalmente en el área educativa.

Nombre de Tesis. Autores y Año.	Objetivo	Síntesis de la situación problemática planteada	Metodología	Resultados y conclusiones más importantes
La Influencia del Liderazgo del Director en el área pedagógica del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del Municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana.	Analizar la influencia del liderazgo del director en la efectividad del desarrollo del área pedagógica del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro	El director tiene el compromiso de administrar los recursos materiales, humanos y financieros; promoviendo a su personal la productividad responsable del trabajo; destacando el funcionamiento de los equipos para que las metas planteadas se cumplan, todo ello relacionado con tipo de liderazgo que este aplique, ya que podría	En esta investigación se empleó el método cualitativo, el cual guio el estudio para realizar una descripción objetiva del propósito de la investigación, en este caso la caracterización del liderazgo del director.	Al analizar las respuestas obtenidas, en cuanto al tipo de liderazgo en el área administrativa, los directores no se reúnen ni convocan en un 100% a jornadas de diálogo entre los docentes y equipo pedagógico, lo cual podría producir efectos negativos en la calidad educativa, ya que el comité pedagógico no está promoviendo de manera óptima las competencias de áreas curriculares. En la entrevista aplicada a los miembros de este comité, expresaron que promueven el cumplimiento de las competencias y áreas curriculares, con el fin de obtener mejores

<p>Jiménez Jiménez, Nelson Ismael Magaña de López, Karla Bettina Murga Galiano, María del Tránsito Rosales Ortiz, Rolando Arturo Tobar Dueñas, Claudia Beatriz Año 2018</p>	<p>Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departament o de Santa Ana.</p>	<p>es uno de los principales aspectos que influyen en la efectividad. Todo ello se convertiría en un desafío, teniendo en cuenta que actualmente el tema de “liderazgo pedagógico”, es un aspecto que le compete, y es el principal encargado de lograr las condiciones adecuadas para lograr un aprendizaje efectivo en sus educandos.</p>		<p>resultados; no obstante, este dato podría considerarse imparcial. En la parte pedagógica, los tres sectores que forman parte de la investigación expresaron que los directores de las instituciones educativas impulsan talleres de formación y capacitación docente constante, con lo cual se refleja una buena gestión y organización escolar.</p>
---	---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de trabajos de grado.

Nombre de Tesis. Autores y Año.	Objetivo	Síntesis de la situación problemática planteada	Metodología	Resultados y conclusiones más importantes
Factores que Influyen en el Clima Escolar del Centro Escolar Congo, Centro Escolar Unión Centroamerica na y Centro Escolar Cantón El Guineo, Municipio El Congo, Departamento de Santa Ana, Calderón de González,	Conocer los factores que influyen en el clima escolar de los centros educativos Centro Escolar Congo, Centro Escolar Unión Centroamerica y Centro Escolar	El clima escolar, también, suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. Es por eso que si una escuela tiene un buen clima escolar será una organización donde exista colaboración entre director y docentes, en la que participarán las familias y los estudiantes, y en la que se promoverá un trato respetuoso entre los estudiantes y aprecio por los demás.	Esta investigación tiene la característica de ser un estudio descriptivo, porque su finalidad es conocer los factores que influyen en el clima escolar. La investigación es de tipo cualitativa y de alcance descriptivo ya que buscaba identificar qué factores influyen en el clima escolar en las aulas, se ha intentado desarrollar bajo un	Al analizar el promedio global en el área de gestión según los directores se obtiene que un 66.66% afirman que “siempre” realizan una buena gestión; Misma que se evidenció con los resultados de la guía de observación en donde se observó en un 66.66% una organización escolar favorable para el clima escolar. En relación con el sector docente se evidenció en el área de gestión, que el 63.33% manifestó que los directores “siempre” realizan una gestión favorable para el liderazgo de

<p>Mercedes Roxana, Calderón Elvires, Wilber Antonio Gómez de Calderón, Ana Elizabeth López Mendoza, Sabrina Yaneth</p>	<p>Cantón El Guineo.</p>	<p>Es por eso y debido a la decadencia de valores que afectan el clima escolar se hace necesario con esta investigación identificar los factores que inciden en un clima adecuado, oportuno y propicio, se pretende enlistar todos aquellos factores que de una o de otra manera determinan la convivencia adecuada o no dentro del aula de clases.</p>	<p>enfoque constructivista, implementado a través de un método cualitativo de estudio de caso que requirió la utilización de tres estrategias de investigación: la entrevista cerrada, investigación documental (bibliográfica) y listas de cotejo.</p>	<p>los planes de mejora, en promover la formación docente, el cuidado del entorno físico, organiza la planta de personal, involucra la comunidad educativa para la elaboración de la propuesta pedagógica. En relación con la guía de observación se muestra que el 61.11% el director realiza un liderazgo efectivo, y un 38.89% que “no”, porque las condiciones no son favorables en cuanto a espacio físico, iluminación de las aulas e iniciar puntualmente las clases.</p>
---	--------------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de trabajos de grado.

Nombre de Tesis. Autores y Año.	Objetivo	Síntesis de la situación problemática planteada	Metodología	Resultados y conclusiones más importantes
Factores que influyen en el Proceso Administrativo y Financiero del Centro Escolar Caserío Casas Blancas Cantón Los Alpes, Centro Escolar Guillermo Schmidt y Centro Escolar Cantón Zacamil del Municipio de Tepecoyo, Departamento de La Libertad.	Conocer los factores que influyen en el proceso administrativo y financiero del Centro Escolar Caserío Casas Blancas Cantón Los Alpes, Centro Escolar Guillermo	Ahora bien, la presente investigación pretende identificar cuáles son los factores que influyen en los procesos administrativos y financieros de los Centros Escolares. Ya que, éstos garantizan el éxito o fracaso de una gestión administrativa y financiera de las instituciones educativas. Por esta razón el MINED ha creado leyes, normativas y manuales,	La investigación será desarrollada por medio del método cualitativo que aborda también, una investigación-acción la cual lleva a la práctica la recolección de datos y obtiene de primera mano la información. Además, para el análisis de los resultados se hará uso del enfoque	De acuerdo con la pregunta 1, Se concluye que: el factor más influyente es la organización escolar; ya que según los encuestados para que haya buen funcionamiento institucional es de suma importancia dicho factor. También, se identificó que el director con grado a cargo es otro de los factores determinantes en estos procesos, puesto que; según la información recolectada expresan que el director pocas veces realiza el trabajo de supervisar y controlar los procesos administrativos y financieros por la razón de tener grado a cargo.

<p>Guerra de García, Sandra Elizabeth Méndez Galdámez, Estela Esperanza Mendoza Rosales, Herbert Arturo Merino Mena, Olivia Yessenia</p> <p>Año: 2019</p>	<p>Schmidt y Centro Escolar Cantón Zacamil del municipio de Tepecoyo, Departament o de La Libertad.</p>	<p>pretendiendo garantizar con esto la eficacia y eficiencia en la administración escolar. En segundo lugar, la función financiera hace referencia “al presupuesto como un proyecto o plan del uso de los medios económicos de la empresa, a partir de políticas y lineamientos de operaciones con base en la eficacia razonable del mejor uso de los recursos económicos.</p>	<p>cuantitativo para la tabulación de datos. De ahí que, la investigación se realizará bajo el enfoque cualitativo por considerarse éste el más adecuado, ya que permite analizar a profundidad los datos, ambiente y experiencias únicas que proporciona el objeto de estudio</p>	<p>Además, el liderazgo del director es otro factor identificado como importante, debido a que es él quien planea, organiza, ejecuta y controla el quehacer educativo; el cual depende del buen liderazgo, para lograr el éxito de la administración escolar. Así mismo, se logró identificar que la responsabilidad del director es otro de los factores determinantes de acuerdo con la opinión de los encuestados; este debe poseer un alto grado de responsabilidad en la ejecución de los procesos antes mencionados.</p>
---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de trabajos de grado.

2.2 Historia y fundamentos del liderazgo

La figura de líder es conocida desde hace miles de años, una primera evidencia es en el siglo XII a.C. donde Moisés había sido encomendado por Dios para enfrentar al Faraón de Egipto y proteger a los Israelitas, su liderazgo fue enmarcado por los consejos de su suegro Jetró, citamos: “Moisés siguió el consejo de su suegro e hizo todo lo que él le dijo. Nombró hombres capaces de entre todo Israel e hizo que ellos gobernaran al pueblo. Nombró quienes estuvieron a cargo de grupos de mil, cien, cincuenta e incluso diez personas”. (Éxodo 18: 24-25 Reina Valera 1960, citado en Estrada 2007, p. 343). Según la biblia Moisés fue uno de los primeros grandes líderes de la historia de la humanidad.

En consecuencia, un líder efectivo debe delegar autonomía y autoridad a otra persona, aligerando así su propia carga de trabajo, construyendo un equipo pensando en las habilidades de los miembros; siguiendo con el ejemplo de liderazgo bíblico: “Moisés dio autoridad a su gente para hacer la obra del liderazgo, y él hizo solamente lo que ellos no podían resolver. Eso es buen liderazgo” (Maxwell, 2001, p.76).

Moisés confió en el potencial de cada uno y compartió su autoridad para guiar efectivamente a su pueblo. Entonces, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros” (Estrada, 2007, p. 343). Un buen líder valora lo que otros han iniciado para dar continuidad a los proyectos y dejar un legado.

Enmarcados en el legado de las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y hebreos, pasando por la contribución de los militares, la iglesia católica, hasta llegar a la edad media, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas para culminar con la revolución industrial observamos que existe una vasta cantidad de líderes que no lograron el éxito de forma individual; sino, por el contrario fueron enseñando a otros a potenciar sus habilidades y destrezas, encaminadas a lograr un objetivo común.

Asimismo, en la civilización China, a finales del siglo XI a.C. se escribió la constitución de Chow, un catálogo que incluía a los servidores civiles del Emperador, desde el primer ministro hasta el servicio doméstico, donde se describe la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo, el proceso de comunicación que debía llevar a cabo. Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. (Estrada, 2007, p. 344).

Por otro lado, en la historia reciente el enfoque de rasgo ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Asimismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad. Se enmarca en las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son Bass, (1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. (p, 109)

En la actualidad el rol del líder ha cambiado, este debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones con el medio y además con las personas, al formar un equipo motivado para dirigir con eficiencia los destinos de la institución a su cargo. En este sentido los estilos de liderazgo deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución.

2.3 El liderazgo

Para Chiavenato (2005), el tema de liderazgo es fundamental en toda gestión, consecuentemente, es vital en la gestión directiva, enfocada hacia una intervención que logre alguna mejora en el funcionamiento de la institución que dirige; es en este contexto en el que se expondrá una definición del concepto, pero, lo más importante

es abordar el liderazgo y la influencia que éste ejerce en el personal de una institución. Es decir que se asume que todo ejercicio de liderazgo está estrechamente relacionado con el acto de dirigir a un grupo de personas hacia alguna meta.

Maxwell (1996) por su parte, define el concepto de liderazgo como una influencia. Eso es todo. Y propone que el que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo. Es así que, la palabra influencia representa el arte y habilidad que tiene el líder de penetrar en sus seguidores haciendo que estos actúen de determinada manera, que le sigan por ser una inspiración y no una obligación.

Para comprender a profundidad el liderazgo como influencia y aumentar el potencial, se establecen niveles de liderazgo, así lo afirma Maxwell (1996), para el caso se tiene “Nivel 1: Posición, Nivel 2: Permiso, Nivel 3: Producción, Nivel 4: Desarrollo humano, Nivel 5: Personalidad” (pp. 9-13). Estos niveles fueron creados a fin de ayudar a otros a entender su liderazgo y a potenciar su influencia. De acuerdo al primer nivel, los líderes utilizan la influencia proveniente de la posición basada en título y no en su talento. El segundo nivel se logra cuando el líder no utiliza la intimidación para poder influir en su grupo, si no que éstos le siguen por inspiración, Ahora bien, en el nivel tres el líder dirige e influye en los demás logrando resolver problemas con un mínimo esfuerzo, acá no solo se busca mantener buenas relaciones si no que influir para lograr los objetivos y metas.

Es así, que en el nivel cuatro el líder influye en sus seguidores para que ellos crezcan y también se conviertan en unos líderes. Un líder es grande, no por su poder, sino por su habilidad de hacer surgir el poder en otros. El éxito sin que se pueda transmitir a otros es un fracaso. Debe enfocarse en el desarrollo fortaleciendo y agudizando sus habilidades haciendo que ellos también triunfen. Finalmente, el nivel cinco se logra cuando el líder es respetado por sus seguidores y estos le siguen por lo que es y lo que representa. De manera, que Maxwell propone un modelo de liderazgo que se base en cinco niveles, los cuales son indispensables para el líder que está en una mejora continua, según este autor el liderazgo debe ir más allá de la posición por

títulos o cargo, la clave es generar confianza, lealtad y respeto a fin de que el grupo le siga por voluntad propia. (Maxwell, 1996)

No obstante, años después nace con Covey el concepto de Liderazgo Centrado en Principios, este se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1) personal (mi relación conmigo mismo); 2) interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás); 3) gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea), y 4) organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello (Covey 1998).

Este enfoque de liderazgo de Covey introduce un paradigma de transformación, una nueva forma de pensar que ayuda a resolver los dilemas típicos de la vida moderna. Propone que un líder, lo es en todos los campos de la vida, para este autor, en el primer nivel se encuentra la visión, la misión y la fuerza para trascender y satisfacer las necesidades organizacionales fielmente, en el segundo nivel se logra afianzar una estructura organizacional de los sistemas y procesos operativos para que se logren la misión y visión.

En el tercer nivel lo importante es identificar talentos, ingenio, inteligencia y creatividad en los subordinados y lograr la sinergia para superponer los propósitos de la organización sobre los personales. Ya en el cuarto nivel se alinean eficazmente los procesos para alcanzar la calidad que se traduzca en ventaja competitiva en la economía, esto sólo se logra con el cambio de paradigmas que potencien interdependencia, humildad, el valor, la honradez y la decencia; sino también se convierten en ventaja competitiva estable y productiva.

Mientras tanto, es importante destacar que para Chiavenato (2005), el tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la

manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección. Siempre hay que apostarle al capital humano.

En este sentido, es de vital importancia el tema de liderazgo en los centros educativos, pues este juega un papel indispensable en el éxito de su institución, quien dirige debe ejercer un liderazgo tanto en lo pedagógico como administrativo, estableciendo objetivos y metas, con propósitos y compromiso hacia la comunidad en general, el director debe ejercer un liderazgo que motive e inspire confianza a su grupo de trabajo, delegando responsabilidades y aprovechando todo el potencial humano y generar un buen clima de trabajo.

Por otra parte, Drucker (2008), conocido como padre de la administración, afirma que los líderes eficaces saben cuatro cosas sencillas:

1. La única definición de líder es alguien que tiene seguidores. Unos individuos son pensadores; otros profetas. Ambos papeles son importantes y muy necesarios. Pero sin seguidores no puede haber líderes.
2. Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son.
3. Los líderes son muy visibles. Por consiguiente, establecen ejemplos.
4. El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es responsabilidad (p.12).

Para Drucker (2008) la principal preocupación del líder no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de estos. El líder se ha convertido en un facilitador, lo que significa: poseer conocimientos y experiencias en dinámicas de grupo y modificaciones organizativas, capacidad de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización.

Goleman (2013), además afirma que el liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente que colabore para alcanzar un objetivo común. Además, centrándonos en la gestión de nuestra trayectoria personal, puede que no haya nada más fundamental que reconocer una profunda conexión emocional con nuestro cometido y saber qué cambios podrían provocarnos una mayor satisfacción laboral. Por lo tanto, es necesario que el director brinde acompañamiento a todos los actores de la comunidad educativa, para alcanzar los objetivos planteados.

Sin embargo, para López y Leal (2005), no existe un modelo único y estático de liderazgo. La nueva sociedad se construye sobre valores nuevos tales como la colaboración y la cooperación, el bien común, la responsabilidad social, el acuerdo y el consenso, el diálogo y la crítica, la concertación, la diversidad y el pluralismo, la incorporación de una lectura femenina de la realidad, el desarrollo de las redes sociales, la tolerancia, la participación política, los análisis cualitativos, la valoración del ámbito emocional, la búsqueda de la igualdad y la justicia.

Ahora bien, en cuanto al liderazgo de la mujer, según Sandberg (2013) alrededor del 14 por ciento de los cargos ejecutivos y el 17 por ciento de los puestos en las juntas directivas son ocupados por mujeres. Como se puede ver, el papel de liderazgo de la mujer es inferior al que ocupan los hombres, la participación femenina en tal sentido debería tomar un rol más activo en la actualidad. La dinámica del siglo XXI aclama un nuevo liderazgo capaz de influir en los diferentes ámbitos de la vida actual, en las relaciones intrapersonales, afectivas, y en la vida familiar.

Tomando en cuenta, las definiciones de los autores citados, el liderazgo requiere un conjunto de habilidades gerenciales o directivas para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También, se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente sea éste personal, gerencial o institucional.

2.4 Tipos de liderazgo

Según García-Allen (2020), existen algunos tipos de liderazgo en el ámbito laboral, cada uno posee diferentes ventajas y desventajas, en el mundo de las organizaciones, raramente existen recetas a seguir, las empresas y los equipos por igual, funcionan según el contexto en el que se desenvuelven. Las instituciones educativas no son la excepción en cuanto a quienes las dirigen, y se puede encontrar diversas formas de administrarlas. A través del tiempo han existido diferentes tipos de liderazgo, los cuales se adaptan a las necesidades que se van presentando dentro de una institución. Se organizan los siguientes tipos de liderazgo:

2.4.1 Liderazgo autocrático o autoritario

El estilo de liderazgo autocrático o autoritario para García-Allen (2020), es uno de los más habituales en las empresas privadas, es un estilo de liderazgo unidireccional en el que son los superiores los que toman las decisiones y fijan las directrices sin la participación del grupo. Este tipo de líder aglutina el poder y los empleados obedecen. En el ámbito educativo este tipo de líder es común encontrarlo, algunos directores toman decisiones sin consultar a sus equipos. El liderazgo autoritario ha recibido muchas críticas, a causa de distintos factores, para García-Allen (2020), las críticas más relevantes son:

1. Históricamente, el liderazgo autocrático se ha asociado con los tiranos y dictadores.
2. El liderazgo autocrático se ha convertido en un estilo característico para supervisores que carecen de habilidades, entrenamiento y experiencia y, por supuesto, tienen carencias a nivel comunicativo. En la actualidad, las expectativas de los trabajadores han cambiado y los líderes motivadores son más adecuados para ambientes con personal experimentado.
3. Algunas personas se sienten incómodas al trabajar para los líderes autocráticos porque piensan que existe autoritarismo, a pesar de ser un estilo de gestión adecuado para capacitar personal inexperto o implementar procesos de control de calidad consistentes (p. 4).

El líder autocrático concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer. La ventaja es que suele ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesiten tomarse rápidamente. Las desventajas: no tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y simplemente deben acatar órdenes; algunos empleados pueden sentirse infravalorados y mostrar poco compromiso, pudiendo llegar a abandonar la empresa o rendir menos. (García-Allen 2020)

El líder autoritario tiene visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro cómo encaja su función en la visión general de la organización. Los subordinados de ese tipo de líderes comprenden que su actividad tiene importancia, el liderazgo autoritario potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa, derivados de la visión general institucional. Al enmarcar las tareas individuales en una visión global, el director escolar autoritario marca unos niveles de calidad que giran en torno a la visión de la institución (Goleman 2011).

2.4.2 Liderazgo democrático o participativo

Barrios Tapia y Hoyos Meléndez (2017), conceptualizan el liderazgo democrático a partir de tres puntos importantes: como una actitud, como un punto de equilibrio y como participación. El liderazgo democrático posibilita una actitud ante la sociedad y una liberación del sentido común que es parte fundamental de las organizaciones. Se presenta una oportunidad para que los miembros del equipo de trabajo opinen sobre las decisiones asertivamente para que el líder tome las mejores decisiones.

Asimismo, Fuentes (2019) presenta las características del líder democrático actual: Asertividad: Para justificar con datos objetivos. Confianza y respeto: Para tomar en cuenta alguna de las ideas propuestas. Coordinación: Debe de tener capacidad para coordinar y potenciar el trabajo en equipo. Empatía: Comprender los diferentes puntos de vista de cada uno de los colaboradores. Gestión de la frustración: Debe saber gestionar la frustración que se genera en sus colaboradores. Colaboración:

Debe disponer de una alta capacidad para trabajar eficientemente y promover un clima amigable.

En el liderazgo democrático, se tiende a involucrar a los empleados de rango inferior en la toma de decisiones. Lo que hace que los miembros desarrollen sus capacidades y habilidades, se sientan parte del equipo y estén más satisfechos en el trabajo. Al sentirse parte del grupo, los miembros podrían realizar un mejor trabajo. Si es necesario un trabajo en equipo y se necesita la calidad por encima de todo, este es un estilo ideal. El líder participativo consulta a los miembros del grupo a la hora de delegar. Ello no significa que delegue autoridad en otros, pero escucha otras ideas y propuestas.

Según Gonos y Gallo (2013) un liderazgo democrático se determina por las siguientes características: 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones, 2) Los líderes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios, 3) Se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo, 4) informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente, 5) Explican sus intenciones y la situación actual, y 6) Toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

Para Goleman (2013), el estilo democrático tiene sus inconvenientes, afectando el clima laboral. Una de sus consecuencias más exasperantes es que pueden sucederse reuniones interminables en las que se repiten las mismas ideas, no se consigue un consenso y el único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes recurren al estilo democrático para aplazar decisiones cruciales. En realidad, sus subordinados acaban confundidos y sin dirección. Un planteamiento así puede incluso provocar conflictos.

2.4.3 Liderazgo carismático

Los líderes carismáticos inspiran a sus seguidores o equipos a conseguir metas y a trabajar, con visiones inspiradoras. Sin embargo, presenta algunos problemas. Por ejemplo, este tipo de líder tiende a confiar en sí mismo por encima de los miembros de su equipo, de modo que el éxito parece estar marcado por la presencia del líder. Es algo comprometido, porque si el líder abandona, los proyectos o la propia empresa podrían verse afectados. Es un líder innato que atrae a las personas, que genera entusiasmo y satisfacción en los miembros, tanto que puede llegar a ser la persona sin la que las cosas no salgan adelante.

Según Maxwell (2000), el liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza. El líder de una institución educativa debe lograr que todas las personas que dirige le tengan confianza, para lograr motivarlos a alcanzar como equipo, los objetivos acordados. Carisma es “la habilidad para inspirar entusiasmo, interés o afecto en los demás a través del encanto personal o la influencia” (p. 5). Es decir, todo líder debe mostrar su carisma o encanto para mejorar el clima laboral.

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Asimismo, Covey (2000), expone que los líderes carismáticos comparten siete características infaltables, detalladas a continuación: 1- Sienten gran amor por la vida. 2- Valoran el potencial de las personas siempre. 3- Dan esperanza a sus subordinados. 4- Comparten con los demás. 5- Piensan continuamente en los demás. 6- Descubren y utilizan su estilo propio. 7- Utilizan su carisma como una forma de incrementar su

influencia para hacer el bien. (p. 5). Este tipo de líder valora y procura el bienestar de los subordinados.

Según las características detalladas anteriormente, el líder carismático posee cualidades que pueden ser aprovechadas como formas de ejercer un liderazgo eficaz y positivo, creando un ambiente saludable y productivo, situación que beneficiaría a la institución que dirige. Debe de hacer sentir a todos sus miembros lo importante que son y tomar en cuenta el objetivo en común que se tiene, contar con este tipo de líder puede ser una excelente opción a la hora de orientar al resto del equipo y organizar el trabajo que se desea desempeñar, gracias al carisma que posee este tipo de líder permitirá la unión de los demás.

2.4.4 Liderazgo transaccional o institucional

Liderazgo transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de las actividades laborales de sus seguidores a través de los premios o castigos. Además, este tipo de líder se centra en los objetivos a alcanzar y las tareas a realizar para lograrlos. Es importante la supervisión por parte del líder en las tareas realizadas por los trabajadores para motivar o sancionar.

Una de las primeras teorías sobre liderazgo transaccional es la de Burns (1978), quien solía conformar al liderazgo transaccional por dos subdimensiones; la primera: Recompensa contingente: El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona otorgando recompensa o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos. La segunda subdimensión es el Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general estas intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Además, Burns (1978) explica que: líder transaccional son líderes que intercambian recompensas tangibles para el trabajo y la lealtad de los seguidores, tienden a ser más pasivos, sensibles, funcionan en la cultura organizacional, los empleados alcanzan objetivos a través de premios y castigos establecidos por el líder, son motivados apelando a su propio interés. La gestión por excepción es mantener el estatus quo; con acciones correctas para mejorar el rendimiento.

2.4.5 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional fue introducido por Burns (1978), en sus diversos estudios sobre liderazgo empresarial y lo define como la capacidad de influir de determinada manera para crear un cambio positivo en los empleados de una organización, siendo capaz de transformar de forma valiosa a las personas. Dicho tipo de liderazgo se presenta en aquellos individuos que poseen una fuerte personalidad y visión para trabajar, son capaces de cambiar las percepciones de sus liderados con el objetivo de influir de manera positiva en ellos.

Así, para Bass (1985), el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Lo que representa un beneficio para la colectividad, este tipo de líderes estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales.

Bass y Avolio (1994), plantearon que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: 1- Influencia idealizada o carisma, lo que hace que los seguidores sienten un apego a su líder; 2- Motivación inspiradora: el líder transformacional logra transmitir visiones inspiradoras; 3- Consideración individual: es un modelo para seguir para los demás y 4- Estimulación intelectual: incentiva el pensamiento creativo y la solución de problemas a través de un pensamiento crítico y novedoso.

De acuerdo con Covey, (1990), el liderazgo transformacional tiene como objetivo transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido de, cambio, ampliar su visión, su intuición y su comprensión, tener claros cuales son los fines, hacer que el comportamiento tenga relación con sus creencias, principios y valores, motivar cambios permanentes que se consoliden a sí mismo y generen un cambio transformador, está centrado en principios, ser un líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

Consideremos el aporte de Leithwood (1944), quien estima “que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, siendo más adecuada la imagen transformadora ya que es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización; visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo y la profesionalización de los profesores.

Podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo con Bass, la necesidad de pasar del liderazgo que hace transacciones en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere dicho contexto. Se enfatiza algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos: Propósitos, visión compartida, consenso y expectativas; personas, apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional; estructura, descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores y cultura, proveer una cultura propia y colaborativa.

Al respecto, Gairín (2000), expone que existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones,

la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa (p. 33). En estos es trascendente la actitud de liderazgo transformacional.

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y su equipo, donde todos aprenden de todos; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; facilitando la existencia de líderes transformadores en las instituciones, que son los espacios en donde se generan de manera espontánea las aptitudes, el carisma personal y el perfeccionamiento constante.

Cuadro resumen de las características de los diferentes estilos de liderazgo retomados en este estudio

Autocrático o Autoritario	Democrático o Participativo	Carismático	Transaccional o Institucional	Transformacional
<p>-Concentra todo el poder</p> <p>- Liderazgo unidireccional</p> <p>- Efectivo en tomar rápidamente las decisiones.</p> <p>-No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores. (García-Allen 2020. p. 4).</p> <p>-Tiene visión de futuro y motiva</p> <p>-Deja claras las funciones en la organización.</p>	<p>-Asertividad.</p> <p>-Confianza y respeto.</p> <p>-Coordinación.</p> <p>-Empatía.</p> <p>-Gestión de la frustración. Colaboración. (Fuentes 2019. p. 6).</p> <p>- Tratan de obtener el consentimiento de los subordinados.</p> <p>- Se reúnen para discutir los problemas del trabajo.</p> <p>- informan al grupo sobre temas relevantes</p> <p>- Explican sus intenciones</p>	<p>- Convicciones sólidas</p> <p>- Autoconfianza y fuerte anhelo de poder.</p> <p>-Buen manejo de las impresiones</p> <p>-La definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso y confianza en las habilidades (Maxwell 2000. p. 5)</p> <p>- Sienten gran amor por la vida.</p> <p>- Valoran el potencial de las personas y</p>	<p>-El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona otorgando recompensa o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos.</p> <p>-Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones</p>	<p>- Agentes de cambio.</p> <p>- Creen en las personas.</p> <p>- Motivados por valores</p> <p>- Eternos aprendices.</p> <p>- Hábiles para manejar la complejidad, ambigüedad e incertidumbre. - Visionarios. (Tichy y Devanna. 1986, p. 47)</p> <p>- Carisma: visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza. - Inspiración: Comunica elevadas expectativas</p> <p>- Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia,</p>

<p>-Potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. (Goleman 2011. p. 29).</p>	<p>- Toman tiempo para escuchar</p> <p>- Se interesan por los sentimientos e ideas de los miembros. (Gonos Gallo 2013. pp. 157-158).</p>	<p>comparten con los demás.</p> <p>- Piensan en los demás.</p> <p>- Descubren y utilizan su estilo propio.</p> <p>- Utilizan su carisma como una forma de incrementar su influencia para hacer el bien. (Covey 2000. p. 5).</p>	<p>o cambios en las conductas de los seguidores. (Burns 1978. p.112).</p>	<p>la racionalidad y solución de problemas.</p> <p>- Consideración personal: Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente. (Bass 1990. p. 22)</p>
--	--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta bibliográfica sobre la teoría de liderazgo.

2.5 Enfoque Transformacional del Liderazgo

Desde los primeros estudios del liderazgo se han dividido las categorías de análisis y en este sentido, teóricos han establecido modelos, teorías o enfoques que permiten evaluar mejor el papel del líder al interior de las organizaciones. A continuación, se describe uno de los principales enfoques de liderazgo de los últimos años, planteado por diversos autores; retomado para analizar el tema de esta investigación: caracterización del tipo de liderazgo que poseen los directores de centros escolares del municipio de Sacacoyo, departamento de La Libertad, El Salvador.

Los nuevos enfoques según García-Solarte (2015), usan conceptos de las teorías tradicionales –rasgos, poder, estilos y situación- pero con un lenguaje distinto, incluso con aspiraciones políticas, por su parte. Las Teorías Transformacionales van más allá del intercambio y asignan a los líderes metas más elevadas, atribuyendo la función de promover cambios en las actitudes de los sujetos y establecer con ellos compromisos con el objeto de transformar visionariamente sus organizaciones.

Una de las primeras teorías sobre el enfoque transformacional fue creada por Burns (1978), quien entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados, modifican sus conductas si reciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos (p.112). Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización.

Además, algunos autores identifican el liderazgo transformacional, como un enfoque político, ya que se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores. Por ejemplo, Tichy y Devanna (1986), identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales: “1. *Se identifican como agentes de cambio.* 2. *Son valientes.* 3. *Creen en las personas.* 4. *Están motivados*

por valores personales. 5. Son eternos aprendices. 6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre. 7. Son visionarios” (p. 47).

De igual forma, investigaciones empíricas apoyan estas características expuestas por Tichy y Devanna. Asimismo, otros estudios de campo muestran que los líderes transformacionales emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización; así como, mejor desempeño que produce efectos indirectos en los comportamientos de ciudadanía organizacional en los subordinados, y sus relaciones estaban influidas por la percepción de justicia, confianza, extraversión y afabilidad.

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios de visión en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Por otra parte, considera este estilo de liderazgo transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización (Bass, 1985).

Las características de los líderes según el enfoque transformacional de Bass (1990), son: *1. Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza. 2. Inspiración: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa 3. Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas. 4. Consideración personal: Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente” (p. 22).*

Cuando hablamos de liderazgo transformacional debemos profundizar e identificar las competencias relacionadas con este tipo de liderazgo ya que las instituciones educativas deben ser lideradas por personas cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación y la motivación estableciendo buenas relaciones interpersonales (p.22). Es decir, que el liderazgo

transformacional en la escuela está relacionado con la cercanía de los profesores, empoderamiento, aprendizaje, motivación, la satisfacción de los alumnos y buenos resultados en el rendimiento académico.

Entonces, el impacto del enfoque transformacional en los miembros de la organización se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. Varias investigaciones han demostrado el impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados, lo cual produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y del grupo (Howell & Costley, 2001).

El líder transformacional regula lo que es importante y estimula el logro de una conciencia colectiva lo que sí es evidente es que la dinámica de cambio cultural y la mejora de la eficacia, se hacen más evidentes. (Howell & Costley, 2001). El ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los seguidores, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la organización, dando como resultado una mejora en el desempeño de los seguidores.

Asimismo, Sulbarán (1999), identifica los tres componentes de las cualidades que debe tener el director como líder del plantel, que permiten describir y analizar su gestión transformadora. Cabe destacar que estos componentes son: en primer lugar, el referido a los conocimientos, a la inteligencia, e incluye la dimensión conceptual práctica. En este caso el director debe contar con una competencia académica y con la inteligencia emocional para transformar la teoría en acciones.

El segundo componente o fortaleza, está relacionada con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación, los valores. Un tercer componente identificado en el campo de las habilidades, que cobra importancia, es la creatividad, la iniciativa, la intuición. Es por ello que el director como líder transformacional, debe contar con capacidades tales como: capacidad

estratégica para analizar, prever posibles impactos, adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficio para la organización.

Además, Sulbarán describe algunas capacidades que son esenciales para ejercer un liderazgo transformacional, como lo son: Capacidad Interpersonal: Refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión. Capacidad Emocional: Para desafiar situaciones y tomar decisiones de riesgo que exige osadía para actuar. Capacidad Técnica: Que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión, en el sector en el que se desempeña.

Los líderes transformacionales entienden que deben estar en condiciones de servir de modelos; es decir, dar ejemplo de compromiso con una visión y valores, para lograr que sus equipos de trabajo contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que delegar autoridad en la comunidad educativa, ofrecerles apoyo, estimular su creatividad, fomentar colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, para lograr cambios clave en los procesos educativos del centro escolar (MINED 2017, módulo 1. Liderazgo Directivo).

En síntesis, se ha considerado el enfoque transformacional como base para el análisis de los resultados de esta investigación, debido a que este enfoque reúne las características más relevantes que los directores y los actores educativos deben tener para liderar efectivamente las instituciones educativas salvadoreñas. Con el fin, de comparar los hallazgos obtenidos en el análisis de la información recolectada con el estilo de liderazgo que presenta cada director y medir el nivel o grado en el que éste se acerca al liderazgo transformacional.

2.5.1 El director como líder en el centro escolar

El director debe ser un líder comprometido con la institución, gozar de la confianza de los miembros de la comunidad educativa y ser fiel con los lineamientos

vigentes en El Salvador, que expresan que el director debe desempeñar dos funciones estratégicas: líder gerente, líder pedagógico, así como, sus inherentes roles y habilidades (MINED, Dirección Escolar Efectiva documento 4, 2008. p. 9). Lo expuesto, hace referencia al compromiso con los principios y valores, quien debe actuar con transparencia en cada acción como gerente y asesor pedagógico institucional, promoviendo al mismo tiempo un clima de confianza y armonía. Además, debe estar plenamente informado o interesarse en conocer sobre la legislación educativa, leyes de ética y claro está, que debe conocer sobre currículo nacional, manuales de evaluación, normativas de administración, etc.

Para Goleman (2015), un líder no significa adoptar las emociones de los demás como si fueran propias e intentar satisfacer a todo el mundo. En este sentido, un buen líder debería poseer cualidades que permitan identificarlo; es importante además que el líder de un centro educativo posea inteligencia emocionalmente para poder organizar, acompañar, dirigir o motivar al grupo hacia determinados objetivos de una forma empática y asertiva.

Por otra parte, la motivación del director como líder será inútil si no logra comunicar su pasión a los docentes, él podría contagiar su motivación para lograr mejores resultados con su equipo de trabajo. La capacidad social les permite sacar partido de su inteligencia emocional, tanto al director como a los miembros de la comunidad educativa, en general. La nueva visión de la dirección escolar, trasciende a la figura del director, esta se enfoca en un trabajo de equipo, con tareas individuales y compartidas. A él se le asigna ciertas funciones para ejercer su cargo como representante legal del Ministerio de Educación.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro con algunas de las funciones que el MINEDUCYT otorga a los directores, en las siguientes áreas: administrativa, social, pedagógica, relaciones humanas y actualización profesional.

Funciones	Funciones del director según MINED (Dirección escolar Efectiva)
Administrativa	Es responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.
Social	Generar un ambiente social y psicológico basado en los valores, actitudes, percepciones, creencia, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas entre el director, los padres de familia, docentes, estudiantes, lo cual generará relaciones interpersonales positivas.
Pedagógica	Lidera los procesos de elaboración o revisión de la Propuesta Pedagógica y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
Relaciones Humanas	Busca un equilibrio de las necesidades individuales e institucionales, logrando así que la comunidad educativa y su equipo de trabajo garanticen un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias, en donde los estudiantes se motiven a estar en el centro, pero sobre todo, que aprendan para la vida.
Actualización Profesional	Promueve el desarrollo profesional de los docentes. En tal sentido el director como líder pedagógico tomará en cuenta: Las necesidades de formación y actualización que le hayan expresado los docentes, así como promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica del documento Dirección escolar efectiva MINED 2000

2.6. Gestión escolar y administración escolar

2.6.1 Gestión escolar y liderazgo

A principios de este siglo se comienza a dar relevancia al concepto de gestión educativa, que se apega más a las realidades y misión que tiene la institución educativa en sí misma. Debido a varios factores como la globalización, en la que el mundo y sus comunicaciones han cambiado, todos afectan a todos, pronto nos llegan los últimos adelantos de otros países, continentes y situaciones que generalizan cada vez más nuestro pensar y actuar. Es decir, la gestión educativa debe aplicar enfoques innovadores e integrales que respondan a las necesidades de la sociedad actual

Ahora bien, para Pérez Gómez (1985), gestión educativa es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos, así como la capacidad de articular los recursos con que se dispone, de manera que se logre lo que se desea. La administración es dentro de la gestión una dimensión en sí misma, es decir un sistema de sistemas. Otras dimensiones que se sitúan en el ámbito de la gestión educativa son: Pedagógica, curricular, administrativa, financiera, organizativa, operacional, comunitaria y convivencial. (p.147)

Acorde con el modelo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Leithwood (1994), son doce las dimensiones que deben ser entendidas como funciones y no como roles, ocho de ellas están asociadas con prácticas específicas, y cuatro son dimensiones relacionadas con la gestión: *“ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión”* (p. 55). Como resultado, las dimensiones de gestión propuestas son: 1. Preocuparse por el personal. 2. Apoyo Instructivo. 3. Monitorizar las actividades de la escuela y 4. Construir relaciones con la comunidad.

En consonancia con lo planteado por Leithwood, las escuelas actuales demandan un liderazgo directivo en el que la gestión abarque las cuatro dimensiones, con el propósito de prever mecanismos de monitoreo de actividades educativas, las necesidades de recursos diversos para llevarlas a cabo y los apoyos técnicos como asesor en la institución. Además, proveer los apoyos necesarios a fin de que el personal docente tenga los recursos suficientes para desarrollar a gusto el trabajo. Así mismo, que la escuela se configure y opere de forma integral, con la organización de actividades que faciliten la participación de la comunidad en general.

Como gestor institucional, el director debe considerar la existencia de leyes, normativas y reglamentos que se relacionan con la educación: Constitución de la República, Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente, Ley de Asuetos y Vacaciones de los Empleados Públicos, Ley de la Corte de Cuentas, Ley de Ética Gubernamental. Teniendo como base leyes, normativas y reglamentos desempeñará su rol de líder de la gestión escolar y pedagógica, dando oportunidad a la participación docente en las decisiones institucionales.

Por tanto, la gestión escolar como campo praxiológico, se constituye por un conjunto de procesos altamente complejos, caracterizados por múltiples y variadas interrelaciones que se generan entre sus diferentes componentes constitutivos; esta situación, de carácter estructural y funcional, le otorga a la gestión escolar características muy dinámicas y de diferente naturaleza, que frente a las nuevas exigencias de la educación, conducen al desarrollo de múltiples y variadas formas de satisfacer las demandas del entorno. (Rodríguez y Mancías, 2013)

El modelo de gestión de calidad en educación implica varios componentes, pero el principal es el liderazgo educativo, este es el cimiento, por lo tanto, constituye la base sólida para una excelente gestión, diseño de estrategias, disposición de los medios y recursos, generando un proceso más efectivo y eficiente donde toda la comunidad se sienta satisfecha, motivada y con una visión de cambio produciendo un impacto social. (MINED, Módulo 3 Calidad y Gestión Educativa, 2017). Por esta razón

el liderazgo del director repercute en gran escala en el tipo de gestión que ejerce dentro del centro educativo que dirige.

El modelo de Gestión Escolar sugerido para la escuela pública salvadoreña, según documentos del Ministerio de Educación, es el democrático, puesto que promueve el involucramiento de la comunidad educativa para la toma de decisiones, integra procesos, utiliza la planificación estratégica; es inclusivo. Ahora bien, es importante tomar en cuenta si es este modelo bajo el cual los directores realizan la gestión institucional. (MINED 2017, Módulo 2 Gestión institucional y Escolar).

Dentro de la gestión escolar, toma fuerza el término de dirección escolar, el cual se define como: “el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra, gestiona y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes” (MINED 2017, Módulo 2 Gestión institucional y Escolar). El líder escolar efectivo es aquel que transmite pasión, contagia a su comunidad para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes y plasma los objetivos de trabajo.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no sólo contar con las competencias técnicas, sino también las humanas, impregnadas de valores como: el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de guiar y animar la gestión de la institución. (MINED 2017, Módulo 2 Gestión institucional y Escolar). La función del director como líder es dirigir democráticamente y con transparencia los procesos educativos; potenciar relaciones interpersonales, armónicas. Esto permitirá, además, cumplir con algunos requerimientos y mejorar la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

2.6.2 Administración y liderazgo

La postura de la administración educativa estaba generalmente apegada a una visión simplista, de tipo empresarial, en donde se le daba mayor relevancia al factor de la ganancia que al sistema del servicio, entonces no se observa el valor pedagógico y se pierde de vista la trascendencia del fin de la institución educativa, sin embargo el liderazgo siempre ha estado vinculado en la planificación, organización, forma de dirigir y gestionar los recursos financieros, estas determinantes y los cambios sociales actuales de la visión de empresa administrativa cambia el valor del trabajo que adquiere la empresa educativa. (Martínez, 2012)

Una concepción de Covey (2003), es que el liderazgo no es administración. La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito, el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto. Una administración no es eficiente sin liderazgo efectivo, en nuestras escuelas necesitamos de un líder que sepa reconocer el trabajo de los demás, que no se centre solo en la administración y gestión, sino también en el clima de las relaciones interpersonales, que motive y de acompañamiento al trabajo individual y de equipo.

La administración y el liderazgo son esenciales para que una organización funcione eficazmente; sin embargo, existe una diferencia entre ambos conceptos Maxwell (2005), afirma que: *“Los administradores trabajan con el proceso, los líderes trabajan con las personas. Ambos son necesarios para hacer que una organización vaya sobre ruedas, pero tienen diferentes funciones”* (p. 110). Según lo citado es evidente que los dos sistemas de acción son complementarios para lograr el éxito, el administrador trabaja en el proceso de planificación, organización coordinación, control, así como en la dirección y el líder dirige e influye en las personas.

El sistema educativo nacional enfrenta cambios sustanciales en su administración como consecuencia de las profundas transformaciones sociales, culturales, científico tecnológicas y económicas actuales, las cuales exigen un

incremento en la calidad del servicio público de educación prestado a la ciudadanía. Para conseguir mayores niveles de calidad, se requiere actuar sobre diversos aspectos: adecuaciones curriculares, cobertura de la escolarización, infraestructura, formación del profesorado y mejorar la administración. (MINED 2017, Módulo 5. Administración y Dirección de Instituciones Educativas)

En conclusión, al director se le exige que ejerza liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en la comunidad educativa, el deseo de seguirlo, para juntos mejorar continuamente la calidad, la excelencia del servicio, en función del proyecto educativo y la visión; basados en la integridad, fidelidad a la misión, a los principios y valores que comparten. Además, respaldando todas sus acciones administrativas en la respectiva legislación vigente.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la investigación

Por lo que se plantea anteriormente, se puede decir que la investigación cualitativa trata de dar a conocer los acontecimientos, procesos, estructuras y personas, en este caso, como mencionan Taylor y Bogdan (1986): *“Se siguen algunos lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica”* (p. 4). En este caso, la investigación cualitativa ayuda a orientar hacia el análisis y descripción del liderazgo del director, permite una investigación que establezca razonamientos con el fin de dar conclusiones lógicas y confiables que conduzcan a establecer las características del tipo de liderazgo que ejerce el director en su centro escolar.

La investigación se desarrollará en tres centros educativos del municipio de Sacacoyo, departamento de La Libertad. Para ello se han formulado un instrumento de recolección de datos y se han definido algunas variables que permiten obtener datos de manera objetiva. Se aplicarán tres cuestionarios enfocados en la relación del liderazgo con el perfil de cada director, para determinar qué tipo de liderazgo asume cada uno, en función de la administración de su centro educativo y de las relaciones interpersonales con la comunidad educativa en general.

3.1.1 Tipo de estudio

El estudio será de tipo descriptivo; tomando como referencia los estudios descriptivos, según Sampieri, Collado y Lucio (2010), estos permiten detallar tanto situaciones como eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno; además busca especificar cualidades importantes de personas, grupos o comunidades y las propiedades de cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Dicho estudio permitirá conocer y describir las características propias de cada

director, a través de los datos obtenidos, mediante el instrumento de investigación, para identificar el tipo de liderazgo que ejercen en su institución educativa.

Por lo tanto, se aplica el estudio descriptivo porque este permite describir las características que posee el director como líder del centro educativo, detallando cómo son y se manifiestan; sometiendo en análisis el perfil de liderazgo que posee. Además, el estudio descriptivo es útil para demostrar con precisión el análisis de cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno, que en este caso es el comportamiento del director como líder de cada centro educativo.

3.1.2 Población y muestra

Según Sampieri (et al 2010), *“población, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”* (p. 174); es decir que la población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga y la muestra es una parte o proporción de elementos que se seleccionan de la población. En esta investigación la población objeto de estudio está referida al total de directores, subdirectores, docentes, estudiantes, padres y madres de familia que conforman el CDE de cada una de las instituciones, tomando en cuenta que son quienes pueden brindar la información necesaria que dé respuesta a las preguntas de investigación.

Centro Educativo	Director	Subdirector	Docentes	Alumnos CDE.	Padres CDE
Instituto Nacional de Sacacoyo	1	1	7	4	6
Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas	1	1	10	4	6
Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero	1	1	10	4	6
Total	3	3	27	12	18

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta realizada a los directores de las instituciones educativas estudiadas.

3.1.3 Muestra

“La muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Sampieri, Collado y Lucio, 2010, p 394). En esta investigación de tipo descriptivo, se ha tomado como muestra al cien por ciento de la población a investigar, debido a que se necesita los puntos de vista de directores, subdirectores y del personal docente, para obtener datos confiables.

Se selecciona la muestra de esta forma, debido a que son los subdirectores, docentes y miembros del CDE quienes trabajan más de cerca al director y con ellos existe una relación más estrecha en cuanto al trabajo institucional; en tal sentido son ellos los que pueden valorar su trabajo e informar sobre cómo dirigen y administran sus centros educativos. Por supuesto la información del director también es relevante en cuanto que brindará su versión al respecto, lo cual permitirá en esta investigación contrastar los datos con el resto de los informantes.

La población objeto de estudio fue seleccionada, por cumplir con ciertas características en común, que permitan hacer de este proceso de investigación, un estudio objetivo, factible, dinámico e íntegro, a continuación, se destaca algunas de estas características:

- ❖ Las instituciones pertenecen al municipio de Sacacoyo.
- ❖ Poseen un director, punto esencial de la investigación.
- ❖ Cuentan con personal docente diverso, ya que son instituciones de educación media
- ❖ Facilidad para comunicación por medios electrónicos, ante la imposibilidad de entrevistar en la institución, por la cuarentena.

3.2. Método y procedimiento para la recopilación de datos

3.2.1. Técnica e instrumentos de investigación

Vélez R. (2005), señala que las técnicas son generadoras de situaciones y actos de comunicación, posibilitan la lectura, comprensión y análisis de los sujetos, contextos y situaciones sociales donde se actúa. En este caso la técnica de investigación será la entrevista. Este autor la define como un encuentro entre sujetos en el cual se busca descubrir subjetividades, considerando lo expresado. Con la entrevista, el investigador pretende acceder a la realidad del sujeto estudiado, descubriendo sus propias categorías mentales, sus sentimientos y los motivos de su accionar.

El instrumento para la recolección de datos será el cuestionario, el cual permitirá llegar a los participantes de una manera clara. Según Sampieri (2006): *“el instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario, en este caso puede aportar información valiosa para esta investigación”* (p. 310). Mediante un cuestionario abierto se puede llegar a una mayor cantidad de personas, naturalmente que, si en la investigación cualitativa se busca ingresar a la subjetividad mediante cuestionarios, se requiere una cuidadosa y delicada planeación de éstos y sus preguntas, sobre todo por la dificultad para el análisis de más de diez preguntas abiertas. Por la naturaleza del sujeto estudiado en la presente investigación los instrumentos contienen preguntas tanto abiertas como cerradas.

Tomando en cuenta las condiciones mundiales de salud que se viven actualmente en relación a la pandemia generada por COVID-19, en la que el país también se encuentra inmerso, han obligado a reestructurar los modelos de investigación y buscar alternativas que permitan continuar con los procesos de grado, considerando imposible el trabajo de campo en este momento, se plantea realizar el cuestionario de forma virtual como único instrumento de recolección de datos; debido a la cuarentena, por el cierre de las instituciones educativas y como forma de seguridad sanitaria, tanto de los encuestados como de los investigadores, evitando visitar a los directores, subdirectores y a los profesores.

Además, no ha sido posible obtener información de parte de los alumnos y padres de familia miembros del CDE por las circunstancias detalladas anteriormente lo que ha dificultado, en alguna medida, el desarrollo de esta investigación de acuerdo con el planteamiento inicial que se tenía de esta. Por lo tanto, se cuenta para este análisis con la información brindada por el director, subdirector y docentes de cada institución objeto de este estudio.

3.3 Procedimiento para la interpretación de datos

3.3.1 Técnica de triangulación de datos

En esta investigación se utilizó la técnica de triangulación como procedimiento para la interpretación de los datos obtenidos mediante el trabajo de campo. La triangulación es un sistema de investigación que nos provee varias alternativas para ampliar y validar la información de la cual vamos a obtener los resultados, ya sean los esperados o por el contrario no podamos validar lo esperado. Denzin (2005) la define como: *“la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno”* (p. 297). Este procedimiento permitirá obtener un mayor control de calidad y garantía de validez, credibilidad y rigor en los resultados alcanzados. Permite, obtener mucha y variada información, esto evita cometer sesgos o errores en la investigación, aumentando el panorama del tema estudiado para interpretar y comprender mejor la información obtenida.

La triangulación no es otra cosa que cruzar la información de distintas fuentes sobre un mismo tema, y más aún cuando se habla de situaciones concretas, una ventaja de la triangulación es que permite adquirir un conocimiento más amplio y profundo del objeto de análisis. La triangulación es usar 3 ó más perspectivas o diferentes observadores, o varias fuentes de datos. Al utilizar al menos tres perspectivas, es una garantía de fiabilidad o robustez y así mismo sirve para reducir las repeticiones y también suprimir la incertidumbre. Para esta investigación se han triangulado los datos obtenidos de las fuentes (directores, subdirectores y docentes) a través del cuestionario (Cantor, 2002).

Para que el trabajo relacionado con la recolección de información fuera eficiente, además de asignar códigos a las categorías o variables, se establecieron códigos a los actores o participantes, con la finalidad que el análisis sea sencillo y de fácil de procesar, además es una forma de distinguir a los participantes del estudio. De forma concreta, se codificó de la manera siguiente: para el caso los informantes del Instituto Nacional de Sacacoyo, director (DRS), subdirector (SDS), docentes (DOCS), Para el Instituto Técnico Católico Vocacional Jesús Obrero director (DRJ), subdirector (SDJ), docentes (DOCJ) y al Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas director (DRM), subdirector (SDM), docentes (DOCM) (Sampieri, 2006).

3.4 Operacionalización de las variables.

OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	Cuestionario	INFORMANTES		
								Director	Subdirector	Docentes
1.5.2.1 Enumerar las características de liderazgo que identifican a cada director, según el desempeño en la institución educativa	1.5.3.1 ¿Cuáles son las características de líder que identifican a cada director, según el desempeño en la institución educativa?	Características de liderazgo de cada director (CLD)	Liderazgo capacidad de influir en un grupo con el objeto de que la institución alcance sus objetivos y metas.	Características de un determinado tipo de liderazgo	1- Autocrático o autoritario 2- Democrático o participativo 3- Carismático 4- Transaccional 5-Transformacional	Expresa mensajes que son comprensibles para mantener buena comunicación con la comunidad educativa.	X	X	X	X
						2- El director organiza con anticipación las actividades de la institución,	X	X	X	X

						mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes.				
						3- El director brinda apoyo a las propuestas que hacen los profesores	X	X	X	X
						4- El director asigna responsabilida des a los docentes considerando sus habilidades y competencias	X	X	X	X

OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	Cuestionario	INFORMANTES		
								Director	Subdirector	Docentes
1.5.2.1 Enumerar las características de liderazgo que identifican a cada director, según el desempeño o en la institución educativa	1.5.3.1 ¿Cuáles son las características de liderazgo de cada director, según el desempeño en la institución educativa?	Características de liderazgo de cada director (CLD)	Liderazgo capacidad de influir en un grupo con el objeto de que la institución alcance sus objetivos y metas.	Características de un determinado tipo de liderazgo	1- Autocrático o autoritario 2- Democrático o participativo 3- Carismático 4- Transaccional o Institucional 5- Transformacional	5- El director considera que muestra capacidades de liderazgo en la institución	X	X	X	X
						6- El director permite la libertad de cátedra, acorde a las responsabilidades del trabajo docente	X	X	X	X
						7- ¿Se considera una	X	X	X	X

						persona flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo?				
						8- El director es una persona que va a la vanguardia con las tecnologías educativas	X	X	X	X
						9- Como director considera que es un ejemplo de líder, ante la comunidad educativa	X	X	X	X

OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	Cuestionario	INFORMANTES		
								Director	Subdirecto	Docentes
1.5.2.2. Relatar cómo incide el tipo de liderazgo que ejercen los directores en la administración de las instituciones educativas.	1.5.3.2 ¿Cómo incide el tipo de liderazgo de los directores en las funciones administrativas de las instituciones educativas?	Efectividad del líder en la administración escolar (ELA)	Eficacia y eficiencia en la administración de los recursos de la institución	Administración Gestión Gerencia	-Capacidades profesionales -Planificación estratégica -Gestiona proactivamente. -Capacidades organizativas -Establece objetivos relevantes - Informa - Consulta	10- El director tienen claros los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión de los recursos económicos	X	X	X	X
						11- Como director optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o comités institucionales	X	X	X	X

						12- Como director mantiene actualizados los archivos administrativos financieros	X	X	X	X
						13- Como director mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos, rindiendo cuentas.	X	X	X	X

OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	Cuestionario	INFORMANTES		
								Director	Subdirector	Docentes
1.5.2.3 Describir cómo influye el tipo de liderazgo del director, dentro de los centros educativos en las relaciones interpersonal es con los miembros de la comunidad.	1.5.3.3 ¿Qué influencia tiene el tipo de liderazgo de los directores, en las relaciones interpersonales de maestros, estudiantes y padres de familia?	Relaciones interpersonales en la institución educativa (RI)	Capacidad o actitud que tienen las personas para interrelacionarse con los demás para lograr ambientes laborales asertivos, positivos y agradables	Capacidades del director como líder para armonizar el clima laboral en la institución	<ul style="list-style-type: none"> - Asertividad - Inteligencia emocional - Empatía - Flexibilidad - Accesibilidad - Humano - Respeto de derechos - Reconoce esfuerzos -Valores 	14- El director muestra interés por los problemas de los estudiantes y del personal docente	X	X	X	X
						15- El director motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional.	X	X	X	X
						16- Conoce y práctica	X	X	X	X

						principios morales y éticos				
						17- Cuenta el Centro Educativo con el Plan de Convivencia actualizado.	X	X	X	X
						18- Como director acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas.	X	X	X	X
						19- Como director considera que ejerce un liderazgo efectivo en el personal	X	X	-	-

						docente y en el C. D. Er.				
						20- Como director cumple las decisiones acordadas en reunión con el personal y el Consejo Administrativo.	X	X	X	X
						21- Como director genera un ambiente armónico en la institución.	X	X	X	X
						22- Como director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable.	X	X	X	X

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Matrices de triangulación

Matriz de triangulación del Instituto Nacional de Sacacoyo

Variable 1: Características de liderazgo de cada director (CLD)					
Indicadores: Tipo de liderazgo Autocrático o autoritario, Democrático o participativo, Carismático, transaccional y Transformacional					
PREGUNTA	DIRECTOR: 1 = DRS	SUBDIRECTOR: 1 = SDS	DOCENTES: 5 = DOCS	Consolidado	Triangulación
1-Expresa mensajes que son comprensibles, para mantener buena comunicación con la comunidad educativa	Siempre	Siempre	Siempre= 3 Casi siempre= 2 A veces= 0 Nunca= 0	1-DRS Y EL SDS expresan que siempre se comunica con mensajes que son comprendidos por todos. - Al menos tres cuartas partes de los DOCS expresan que existe comunicación comprensible con la comunidad educativa	Las cualidades que el DRS muestra respecto a su liderazgo son: Organiza con actitud positiva las actividades institucionales, apoya las propuestas de los

<p>2- El director organiza con anticipación las actividades de la institución, mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes</p>	<p>Siempre</p>	<p>Siempre</p>	<p>Siempre= 3 Casi siempre= 1 A veces= 1 Nunca= 0</p>	<p>2- El DRS y el SDS expresan que siempre organiza con anticipación las actividades institucionales mostrando actitud positiva. 3 de los DOCS también expresan que siempre, uno opina casi siempre y otro que a veces. Aún falta que el DRS mejore la organización de las actividades para lograr metas desafiantes</p>	<p>DOCS y asigna responsabilidades a estos según habilidades y competencias. Muestra buena comunicación con los sectores de la comunidad educativa. Mantiene diálogo y apertura para que los diferentes sectores de la institución aporten sobre los avances de la</p>
---	----------------	----------------	---	--	--

3- El director brinda apoyo a las propuestas que hacen los profesores	Siempre	Si	Si=5 Si la propuesta es adecuada para la institución, la lleva a cabo - En la mayoría de la propuestas -	3- El DRS y el SDS expresan que siempre se brinda apoyo a las propuestas de los DOCS y todos ellos expresan que siempre se les brinda apoyo a sus propuestas	institución- EL DRS no muestra solidez en los siguientes aspectos: Aunque se evidencia comunicación
4- El director asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y competencias	Si, Da confianza y es la mejor decisión para que se realice con efectividad el trabajo	Si	Si= 5 El conoce las habilidades y así asigna las tareas - Tomando en cuenta su especialidad - Delega a compañeros a realizar actividades que benefician a los estudiantes.	4- El DRS y el SDS expresan que siempre asigna responsabilidades a los docentes considerando habilidades y competencias. -Todos los DOCS opinan que se les asignan sus responsabilidades de acuerdo a sus habilidades y competencias.	muy efectiva, aún falta potenciarla. Falta mejorar un poco el interés por la solución de algunos los problemas docentes. Aún se muestra una pequeña proporción de improvisación. Todos los informantes

5- El director que muestra capacidades de liderazgo en la institución	Si- 1- porque se me ha conferido, lo he asumido y lo debo de dar a conocer. 2-, porque doy a conocer los lineamientos establecidos y cumpla mis responsabilidades.	Si	Si= 5 Busca el bien de todos - Nos motiva a realizar ciertas acciones dando el ejemplo	5- Todos los informantes expresan que el DRS muestra capacidad de liderazgo. EL DRS expresa que cumple sus responsabilidades y toma en cuenta al personal y CDE	cuestionados consideran que el DRS muestra capacidad y es ejemplo de liderazgo tomando en cuenta al personal y CDE. El total de encuestados expresan que siempre se
6- El director permite la libertad de cátedra, acorde a las responsabilidades del trabajo docente	Casi siempre	SI	Si= 5 Porque podemos dar nuestras clases libremente, siempre y cuando estén dentro de los objetivos - Algunas veces - Apoya las	6- El DRS expresa que casi siempre otorga libertad de cátedra acorde a las responsabilidades del trabajo docentes; el SDS y todos los DOCS expresan que siempre les da libertad.	respetar la libertad de cátedra de acuerdo con las responsabilidades. El DRS según todos los informantes es flexible ante las situaciones de

			iniciativas encaminadas a mejorar la acción docente que beneficia a los estudiantes		cambio. Hace uso de lo más básico de la tecnología, y debería actualizarse para poner el buen ejemplo. Los DOCS expresan que dialoga, esta información recolectada, posiciona al DRS como poseedor de un estilo de liderazgo alejado del estilo transformacional por carecer de relevantes características de este tipo de líder.
7- ¿El director, se considera una persona flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo?	Sí, porque el ambiente y la calidad de trabajo no permite ser rígido y la flexibilidad de trabajo	Si	Si = 5 Acepta por lo general los planteamientos presentados por los docentes después de evaluarlos o considerarlos	7- Todos los informantes expresan que el DRS es flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo.	
8- El director es una persona que va a la vanguardia con las	Si, por que la tecnología es amplia, considero que manejo lo básico de	Si	Si= 5 Porque utilizamos diferentes medios audiovisuales y de mejora - Le cuesta un poco usar las	8-Todos los encuestados expresan que el DRS hace uso de lo más básico respecto a la tecnología.	

tecnologías educativas	acuerdo con mis posibilidades y necesidades		tecnologías actuales		Todos los informantes de esta institución manifiestan que el DRS es ejemplo de líder ante la comunidad educativa, ya que se esfuerza por gestionar para mejorar la institución.
9- Como director considera que es un ejemplo de líder, ante la comunidad educativa.	Sí, porque trato de cuidar mi imagen, mi profesión y me esfuerzo de cumplir con mis responsabilidades es como director	Si	Si= 5 Por su buena imagen, por su personalidad, por su capacidad de gestión para mejorar la institución - porque él es quien debe dirigir el trabajo en el instituto - Algunas veces	9- Todos los informantes de esta institución manifiestan expresan que el DRS es ejemplo de líder ante la comunidad educativa, ya que se esfuerza por gestionar para mejorar la institución.	

Triangulación teórica: Para Fuentes (2019 p. 6), expresa que las características del líder democrático o participativo actual: -Asertividad; Para justificar con datos objetivos - Confianza y respeto; para tomar en cuenta algunas de las ideas propuestas -Coordinación; debe tener capacidad para coordinar y potenciar el trabajo en equipo - Empatía; comprender los diferentes puntos de vista de cada uno de los colaboradores - Gestión de la frustración; debe saber gestionar la frustración que se genera en sus colaboradores - Colaboración; debe disponer de una alta capacidad para trabajar eficientemente y promover un clima amigable. Para Goleman (2013, p. 33), la desventaja de este tipo de líder es que afecta el clima laboral porque pueden suceder reuniones interminables en las que se repiten las

mismas ideas, no se consigue un consenso y el único resultado visible es programar más reuniones. El DRS muestra características como confianza respeto y valora la participación de los miembros de la comunidad educativa, en la coordinación y ejecución de las actividades institucionales. Los DOCS lo perciben como ejemplo al dar apertura a espacios y ser flexible para permitir la participación. Permite la libertad de cátedra, premia los esfuerzos de los DOCS y dialoga con los docentes que incumplen órdenes haciendo que reflexionen basándose en la legislación. Todos los consultados lo consideran conocedor y practicante de principios tanto éticos como morales, acepta las opiniones, aunque no esté de acuerdo con ellas, siempre cumple las decisiones acordadas, por las características mostradas se acerca al estilo de líder Democrático.

Variable 2: Efectividad del líder en la administración escolar (ELA)

Indicadores: Capacidades profesionales, planificación estratégica, gestiona proactivamente, capacidades organizativas, establece objetivos relevantes e informa.

PREGUNTA	DIRECTOR: 1 = DRS	SUBDIRECTOR: 1 = SDS	DOCENTES: 5 = DOCS	Consolidado	Triangulación
10- El director tienen claros los objetivos y metas en su planeación estratégica	Sí, porque el modelo de planeamiento que proporciona MINED ya establece rubros y parámetros	Casi siempre	Siempre= 2 Casi siempre= 3 A veces= 0 Nunca= 0	10- El DRS dice que sí y expresa que tiene claro los objetivos y metas porque el modelo de planeamiento MINED establece rubros y parámetros. Solo uno	El DRS tiene claro los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión de los recursos económicos; pero

de inversión de los recursos económicos				de los DOCS opina siempre y el SDS con el 60% de los DOCS dicen casi siempre	le falta mejorar, necesita dar más seguimiento al uso adecuado de los materiales en el aula, falta mejorar en optimizar los recursos financieros equitativamente y necesita actualizar un poco más los archivos financieros.
11- Como director optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o comités institucionales	Siempre	Casi siempre	Siempre= 3 Casi siempre= 2 A veces= 0 Nunca= 0	11- El DRS y tres de los DOCS expresan que siempre optimiza los recursos financieros equitativamente. Otros dos de los DOCS manifiestan que casi siempre optimiza los recursos financieros.	
12- Como director mantiene actualizados los archivos administrativos	Siempre	Si	Si = 4 - Es una persona muy ordenada y conoce su responsabilidad,	12- El DRS responde que siempre mantiene actualizados los archivos administrativos. El SDS y el cuatro de los	

os financieros.			tiene mucha experiencia NO= 1	DOCS expresan que sí actualiza los archivos y uno de los docentes manifiesta que no.	
13- Como director mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos, rindiendo cuentas	Si, la ley lo establece y por transparencia	Si	Si = 5 -No siempre - Está en constante contacto con los miembros de la administración escolar	13- La totalidad de consultados manifiesta que el DRS mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos.	
<p>Triangulación teórica:</p> <p>Funciones administrativas de los directores salvadoreños: Es responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. (Dirección Escolar Efectiva, MINED 2008). Sobre este tema, Maxwell (2005, p. 110), afirma que los administradores trabajan con el proceso, los líderes trabajan con las personas. Ambos son necesarios para hacer que una organización vaya sobre ruedas, pero tienen, diferentes funciones. En función del proyecto educativo y la visión, basado en la integridad, fidelidad a la misión, a los principios y valores que</p>					

comparten. Respalda todas sus acciones administrativas en las respectivas leyes y normativas vigentes en la legislación salvadoreña (MINED 2017, módulo 5. Administración y Dirección de Instituciones Educativas)

El director además de un líder transformacional poseerá competencias como administrador comprometido con la misión y visión institucional, practicar la ética al cumplir la legislación y lineamientos técnicos en la gestión de los recursos necesarios indispensables para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea de calidad, el DRS no está logrando esta función en su institución ya que no está influenciando a su equipo lograr cambios significativos, debido a su estilo de liderazgo democrático. El director con Liderazgo transformacional planificara estratégicamente, organizará, distribuirá y esto potenciará el logro de la misión y visión institucional efectivamente con los pocos recursos disponibles, para esto los docentes deben estar concientizados en la utilización efectiva de dichos recursos, ya que están motivados a transformar la calidad educativa. El DRS carece de habilidades para mejorar la calidad de sus objetivos estratégicos en cuanto a la inversión de fondos otorgados a la Instituto Nacional de Sacacoyo, mejorar el seguimiento al buen uso y aprovechamiento de los recursos en las aulas y optimizar su distribución de los escasos recursos; así como mantener actualizados los archivos financieros e informada a toda la comunidad educativa.

Variable 3: Relaciones interpersonales en la institución educativa (RI)

Indicadores: Asertividad, inteligencia emocional, empatía, flexibilidad, accesibilidad, humano, respeto de derechos, reconoce esfuerzos y valores

PREGUNTA	DIRECTOR: 1 = DRS	SUBDIRECTOR: 1 = SDS	DOCENTES: 5 = DOCS	Consolidado	Triangulación
14- El director muestra	Siempre	Siempre	Siempre= 3 Casi siempre= 1	14- DRS Y EL SDS expresan que siempre se muestra	Algunos problemas de los estudiantes

<p>interés por los problemas de los estudiantes y del personal docente</p>			<p>A veces= 1 Nunca= 0</p>	<p>interés por los problemas de los docentes. tres de los cinco DOCS opina que siempre se interesa en los problemas docentes.</p>	<p>aún requieren atención. Mejorar las propuestas y confianza sobre metas desafiantes</p>
<p>15- El director motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional</p>	<p>Siempre</p>	<p>Si</p>	<p>Si =4 Siempre avisa las fechas que serán las formaciones y concede los permisos para asistir - Comunica las convocatorias para capacitaciones - Está pendiente de las</p>	<p>15- DRS Y EL SDS expresan que siempre se motiva a los docentes a participar en las formaciones. Solo uno de los DOCS expresa que no hay motivación.</p>	<p>Aún una minoría de los docentes no se sienten motivados a participar en las formaciones. Es una persona ética y moral. El DRS casi siempre acepta las opiniones de la Comunidad</p>

			formaciones del personal en el área pedagógica No = 1 La participación es individual, no hay motivación		Educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas. Cumple todas las decisiones acordadas en reuniones. Genera un ambiente armónico en la institución y reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa, según la totalidad de los consultados. Falta mejorar la actualización
16- Conoce y practica principios morales y éticos	Sí, practico y promuevo los valores, orientó a los docentes y estudiantes a realizar actividades de aprendizaje con reflexión y mensaje. Si, cumplo lo que la ley establece,	Si	Si= 5 Porque las evidencias en su comportamiento y en el trato de las personas - Es de un carácter muy sólido y prudente, hace buen uso del respeto.	16- El total de los informantes expresan que el DRS conoce y practica principios tanto morales como éticos.	

	el reglamento MINED		Lo practica cada momento - Nos trata con mucho respeto		del Manual de Convivencia y mejorar aspectos en la efectividad del liderazgo,
17- Cuenta el Centro Educativo con el Plan de Convivencia actualizado	Sí, porque cada año se elabora un plan de actividades que sea congruente y lleve al logro de objetivos	Casi siempre	Siempre= 3 Casi siempre= 1 A veces= 1 Nunca= 0	17- El DRS dice siempre; así como tres de los DOCS el resto refleja falta de actualización anual del Manual de Convivencia.	aunque la mayoría respalda su liderazgo y lo consideran efectivo.
18- Como director acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de	Casi siempre	Si	Si= 5 respeta las opiniones de todos	18- El DRS expresa que casi siempre acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ella. Mientras que SDS y DOCS	

acuerdo con ellas				expresan que si lo hace	
19- Como director considera que ejerce un liderazgo efectivo en el personal	Si. expresa que le gusta ser congruente con los lineamientos, leyes y reglamentos	N/A	N/A	19- El DRS considera que ejerce un liderazgo efectivo, además expresa que le gusta ser congruente con los lineamientos, leyes y reglamentos.	
20- Como director cumple las decisiones acordadas en reunión con el personal y el consejo administrativo	Sí, porque esa es la responsabilidad	Si Pregunta 19	Si = 5 - Es muy apegado a las normativas dadas Pregunta 19	20- Según todos los consultados el DRS cumple las decisiones acordadas en reuniones.	
21- Como director genera un	Sí, porque es la mejor forma de lograr los	Si Pregunta 20	Si = 5 El da el ejemplo tratando con	21-La totalidad de los informantes expresan que el DRS genera	

ambiente armónico en la institución	objetivos. Si, para recibir siempre el apoyo		respeto al personal docente Pregunta 20	un ambiente armónico en la Institución.	
22- Como director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable	Si, más bien estimuló, reconociendo y animándolos, ya sea por su buen desempeño o para que lo hagamos mejor	Si Pregunta 21	Si = 5 Reconoce en las reuniones con los maestros - Con palabras de agradecimiento o Pregunta 21	22- El DRS reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa, para estimularlos o para mejorar. Según el SDS y el todos los DOCS reconoce con palabras de agradecimiento.	

Triangulación teórica: Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales. (Bass, 1985, p. 20). Algunas funciones que MINED otorga al director para que influyan positivamente en las relaciones interpersonales son: Responsable de la gestión escolar efectiva, requiere de valores como: El servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de guiar y animar la gestión de la institución (Gestión Institucional y Escolar. MINED 2017). Las responsabilidades de un director en cuanto a las relaciones interpersonales radican en su inteligencia emocional y sus competencias para influir en el equipo docente a

comprometerse con la práctica de valores éticos y morales de forma constante. La falta de un manual de convivencias actualizado, que incluya con claridad los lineamientos sobre derechos, deberes, prohibiciones y comportamientos deseados en todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, según el criterio del grupo investigador evidencia la falta de compromiso para establecer coherentemente relaciones interpersonales asertivas. Es probable que el DRS por mostrar un estilo de liderazgo Democrático esté muy interesado en mantener la confianza y aceptación del grupo docente y/o no encuentre el consenso para reestructurar y actualizar el manual de convivencia según recomendaciones del MINEDUCYT.

Matriz de triangulación del Instituto Técnico Católico Vocacional Jesús Obrero

Variable 1: Características de liderazgo de cada director (CLD)					
Indicadores: Tipos de liderazgo: Autocrático o autoritario, democrático o participativo, carismático, transaccional y transformacional					
PREGUNTA	DIRECTOR: 1 = DRJ	SUBDIRECTO R: 1 = SDJ	DOCENTES: 6 = DOCJ	Consolidado	Triangulación
1-Expresa mensajes que son comprensibles para mantener buena comunicación con la comunidad educativa.	Siempre	Siempre	Siempre= 4 Casi siempre= 2 A veces= 0 Nunca= 0	1- El DRJ, SDJ Y cuatro de los DOCJ opinan que siempre expresa mensajes comprensibles para todos y dos DOCJ expresan que casi siempre lo hace.	La totalidad de consultados expresan que el DRJ como líder de la institución: falta mejorar la comunicación expresando mensajes que son
2- El director organiza con anticipación las actividades de la institución,	Siempre	Siempre	Siempre= 4 Casi siempre= 2 A veces= 0 Nunca= 0	2- Para la mayoría de consultados el DRJ siempre organiza con anticipación las	comprensibles. Organizar con anticipación las actividades institucionales

mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes				actividades de la institución. Solo el dos de DOCJ opinan que lo hace casi siempre	con actitud positiva para lograr metas desafiantes. asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y capacidades Muestra capacidades de liderazgo; permite la libertad de cátedra acorde a las responsabilidades docentes; se muestra
3- El director brinda apoyo a las propuestas que hacen los profesores	Casi siempre	Si. Acompaña los procesos de los docentes	Si = 6 Casi siempre toma en cuenta las inquietudes sobre propuestas relacionadas con el ámbito educativo - Los proyectos propuestos por los docentes se llevan a cabo si favorecen el proceso de aprendizaje - los proyectos propuestos por los docentes se llevan a cabo si favorecen en el proceso de aprendizaje de los jóvenes -Toma	3-La mayoría de los consultados responden que el DRJ siempre brinda apoyo a las propuestas que hacen los profesores, solo el director responde que lo hace casi siempre.	

			en cuenta nuestras propuestas - es una persona accesible y abierta a las iniciativas docentes		flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo; va a la vanguardia con la tecnología educativa; premia esfuerzos y logros de los DOCJ; Es un líder con propósito centrado en la visión y misión de su institución educativa; conoce y práctica principios tanto
4- El director asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y competencias	Si. Es una forma de descentralizar las responsabilidades docentes y administrativas, además de que cada uno en su competencia es un experto docente	Si. Tomando en consideración las capacidades y competencias de todos	Si = 6 Generalmente terminan las personas idóneas para las diferentes actividades y cargos a realizar en la institución -Según las capacidades de cada docente, así la distribución de las materias y responsabilidades - Considera las capacidades de cada uno pues busca que los procesos sean bien trabajados para obtener buenos	4- Para la totalidad de consultados el DRJ asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y capacidades.	

			resultados - Según las capacidades de cada docente así la distribución de las materias por especialidades - Siempre lo hace		éticos como morales. Siempre escucha con atención las problemáticas de los
5- El director considera que muestra capacidades de liderazgo en la institución.	Si. Una soy psicólogo educativo y creo que liderazgo se construye y se gana ante los compañeros docentes con autoridad y servicio	Si. Si que las indicaciones por los docentes con esmero y afán.	SI = 6-Se desenvuelve y muestra dominio - Claro que si es carismático y tiene esa capacidad para liderar al grupo de docente que se le han confiado. - Trata de guiar los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución de la mejor manera. -Es una persona preparada y calificada para el puesto que desempeña y muestra ese tipo de	5- De forma unánime los consultados expresan que DRJ muestra capacidades de liderazgo en la institución.	estudiantes y los docentes; motiva a su personal docente a participar en las formaciones para su desarrollo personal, periódicamente con los sectores de la comunidad

			capacidad antes mencionada.		educativa para dialogar sobre los avances de la institución. Hace falta mejorar un poco los siguientes aspectos: -
6- El director permite la libertad de cátedra, acorde a las responsabilidades del trabajo docente	Siempre	Si. Los docentes según la materia impartida pueden innovar.	Si = 6- Realiza el proceso de supervisión, a través de varios criterios que me parecen pertinentes dentro de la función del director. - Da libertad a los docentes en su trabajo, con la debida supervisión y control. - Da sugerencias cuando estima que son necesarias para que se logre el desarrollo de las capacidades y destrezas de los estudiantes de la mejor	6- Todos informan que el DRJ permite la libertad de cátedra, acorde a las responsabilidades del trabajo docente.	mostrar más interés por las problemáticas del personal docente y de los estudiantes, hace falta mejorar el apoyo brindado a las propuestas

			manera posible. Facilitando las herramientas necesarias que permitan brindar un servicio de excelencia y calidad para el estudiantado.		que hacen los profesores.
7- ¿El director se considera una persona flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo?	Si. El tener postura cerrada lleva a la confrontación entre compañeros la flexibilidad, si existe madurez, puede llevar a lograr un ambiente adecuado para el conocimiento	Si.	Si= 5 - Considero que si es flexible sobre todo cuando hay un diálogo de por medio y hay razones que justifican el que pueda adoptar esa actitud. - Se adapta a las diferentes situaciones que se viven dentro de la institución. - Un claro ejemplo ha sido este año 2020. Una prueba	7- Casi la totalidad de informantes responden que el DRJ es flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo. Solo un docente expresa que no cuenta con los	

	y la reflexión en el que hacer educativo docente.		enorme ya que todo cambió totalmente debido a la pandemia. Cambiando estrategias, implementando nuevas acciones y formas de comunicación, reuniones, etc. Nuestro director es flexible y ha estado atento a cada una de las necesidades en general. No=1 No tengo elementos para contestar esta pregunta.	elementos para contestar.	
8- El director es una persona que va a la vanguardia con las	Si. Es una exigencia de las nuevas generaciones, es necesario utilizar las herramientas tecnológicas	Si.	Si= 6- Toma las formaciones de informática como lo hace los docentes. - Es una persona abierta a los cambios y promueve el uso de las nuevas	9- La totalidad de los consultados expresan que el DRJ es una persona que va a la vanguardia	

tecnologías educativas.	como complemento a la creatividad del docente.		tecnologías. - Se capacita en nuevas tecnologías, las aplica y las está actualizando en el manejo de ellas.	con las tecnologías educativas.	
9- Como director considera que es un ejemplo de líder ante la comunidad educativa.	Si. Es parte de la filosofía de la institución.	Si.	Si=6 -Es un director que conoce la realidad del entorno del centro educativo, de la realidad familiar del estudiantado. -Tiene clara la visión y misión de nuestra institución y busca que se cumpla siempre. -Nos recuerda con frecuencia la importancia de nuestra visión y misión marista y busca implementar un liderazgo acorde a los ejes institucionales.	9- De manera unánime los consultados expresan que el DRJ ejerce un liderazgo con propósito centrado en la misión y visión de la institución y que si es un ejemplo de liderazgo en la institución.	

Triangulación teórica: Para Fuentes (2019 p. 6), expresa que las características del líder democrático o participativo actual: -Asertividad; Para justificar con datos objetivos - Confianza y respeto; para tomar en cuenta algunas de las ideas propuestas -Coordinación; debe tener capacidad para coordinar y potenciar el trabajo en equipo - Empatía; comprender los diferentes puntos de vista de cada uno de los colaboradores - Gestión de la frustración; debe saber gestionar la frustración que se genera en sus colaboradores - Colaboración; debe disponer de una alta capacidad para trabajar eficientemente y promover un clima amigable. Para Goleman (2013, p. 33), la desventaja de este tipo de líder es que afecta el clima laboral porque pueden suceder reuniones interminables en las que se repiten las mismas ideas, no se consigue un consenso y el único resultado visible es programar más reuniones.

El equipo investigador considera que varias de las características con las cuales el DRJ lidera la institución son relacionadas al estilo Transformacional, puesto que la totalidad de consultados expresan la efectividad del DRJ al mostrar capacidades de liderazgo; permite la libertad de cátedra acorde a las responsabilidades docentes; se muestra flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo; va a la vanguardia con la tecnología educativa; premia esfuerzos y logros de los DOCJ; es ejemplo de líder ante la comunidad educativa; conoce y practica principios tanto éticos como morales; Dialoga con los docentes regido por reglamentos de la institución y ley de la carrera docente, dependiendo del caso levantando acta y como último recurso dar aviso a la Departamental de Educación en caso de incumplimiento de deberes.

El objetivo de este tipo de líder es influenciar en los miembros de la comunidad educativa para que sus comportamientos tengan relación con sus creencias, principios y valores; motivar cambios permanentes con valentía y fe, poniendo énfasis en los procesos, orientando una relación igualitaria donde todos aprenden de todos; haciendo surgir una conciencia crítica, estimulando cooperación, solidaridad y la creatividad al resolver problemáticas en equipo; facilitando la existencia de más líderes transformadores en las instituciones para su perfeccionamiento constante.

En el área administrativa, así como en la gestión efectiva de las relaciones interpersonales la mayoría expresa que el DRJ es un líder efectivo. Los aspectos que en un menor grado requieren mejora - Expresar mensajes que sean comprensibles para todos; mostrar más interés por las problemáticas del personal docente; Proponer más metas desafiantes mostrando confianza en alcanzarlas; Organizar con anticipación las actividades institucionales con actitud positiva y mejorar el apoyo brindado a las propuestas que hacen los profesores.

Variable 3: Efectividad del líder en la administración escolar (ELA)

Indicadores: Capacidades profesionales, planificación estratégica, Gestiona proactivamente, capacidades organizativas, establece objetivos relevantes, informa, consulta.

PREGUNTA	DIRECTORES: 1 = DRJ	SUBDIRECTO RES: 1 = SDJ	DOCENTES: 6 = DOCJ	Consolidado	Triangulación
10- El director tienen claros los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión de los recursos económicos	"Si. Son los elementos que orientan a mediano y largo plazo las acciones del centro escolar."	Siempre	Siempre= 4 Casi siempre= 1 A veces= 0 Nunca= 1	10- EL DRJ SDJ y cuatro de los DOCJ expresan que el director tiene claro los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión de los recursos económicos. Y un docente	Los resultados en los que el 100% de consultados expresan efectividad por parte del DRJ son los siguientes: ejerce un liderazgo con propósito

				expresa casi siempre y uno nunca.	centrado en la misión y visión de la institución;
11- Como director optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o comités institucionales	Siempre	Siempre	Siempre= 4 Casi siempre= 2 A veces= 0 Nunca= 0	11- Para el DRJ, SDJ y cuatro de los DOCJ El director optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o comités institucionales. Para el resto de DOCJ casi siempre lo hace.	mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos, rindiendo cuenta. Los aspectos en los que debe mejorar son: Mayor claridad de los
12- Como director mantiene	Siempre	Si.	Si=4 -Es un trabajo que realiza en conjunto con	12- El DRJ, SDJ y cuatro de los DOCJ	objetivos y metas en su planeación

<p>actualizados los archivos administrativos financieros</p>			<p>el personal administrativo. No= 2</p>	<p>expresan que se mantienen actualizados los archivos admin. financieros. Y el 27% de DOCJ expresan que no están actualizados.</p>	<p>estratégica de inversión e informarla a todos; Optimizar los recursos financieros equitativamente entre la diferentes funciones o comités y mantener actualizados los archivos administrativos financieros. no son frecuentes.</p>
<p>13- Como director mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos,</p>	<p>Si. Porque es Ley y porque la comunidad tiene derecho de la transparencia.</p>	<p>Si.</p>	<p>Si=6 -Todos los años se hace rendición de cuentas a toda la comunidad educativa. - Se convoca a los padres de familia dando un informe completo de rendición de cuentas anualmente, en los cuales están presente</p>	<p>13- La totalidad de participantes expresan que el DRJ mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos,</p>	<p>estratégica de inversión e informarla a todos; Optimizar los recursos financieros equitativamente entre la diferentes funciones o comités y mantener actualizados los archivos administrativos financieros. no son frecuentes.</p>

rindiendo cuentas			los docentes. Es un informe al que se puede acceder sin ningún problema. no siempre	rindiendo cuentas.	
-------------------	--	--	---	--------------------	--

Triangulación teórica: Funciones administrativas de los directores salvadoreños: Es responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. (Dirección Escolar Efectiva, MINED 2008) LT Maxwell (2005, p. 110) afirma que los administradores trabajan con el proceso, los líderes trabajan con las personas. Ambos son necesarios para hacer que una organización vaya sobre ruedas, pero tienen, diferentes funciones. En función del proyecto educativo y la visión, basado en la integridad, fidelidad a la misión, a los principios y valores que comparten. Respaldando todas sus acciones administrativas en las respectivas leyes y normativas vigentes en la legislación salvadoreña (MINED 2017, modulo 5. Administración y Dirección de Instituciones Educativas)

Es relevante tomar en consideración las competencias que MINEDUCYT considera primordiales para la efectiva gestión administrativa en las instituciones educativas salvadoreñas; entre ellas otorgan al DRITCJO responsabilidad de la funcionalidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales, los resultados del procesamiento de datos expresan que el 100% de consultados expresan efectividad por parte del DRITCJO en virtud de que proporciona de manera equitativa los recursos necesarios durante el trabajo educativo; soluciona efectivamente los problemas de la institución; ejerce un liderazgo con propósito centrado en la misión y visión de la institución; mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos, rindiendo cuentas. Una minoría de consultados considera que los aspectos a mejorar por parte del DRITCJO para cumplir a fidelidad con la

misión y visión, principios y valores son: mayor claridad de los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión e informarla a todos; Dar más seguimiento al uso adecuado de los materiales en el aula; Optimizar los recursos financieros equitativamente entre la diferentes funciones o comités institucionales y mantener actualizados los archivos administrativos financieros, respaldando sus acciones en las respectivas leyes y normativas.

Variable 3: Relaciones interpersonales en la institución educativa (RI)

Indicadores: Asertividad, inteligencia emocional, empatía, flexibilidad, accesibilidad, humano. Respeto de derechos, reconoce esfuerzos, valores.

PREGUNTA	DIRECTOR: 1 = DRJ	SUBDIRECTO R: 1 = SDJ	DOCENTES: 5 = DOCJ	Consolidado	Triangulación
14- El director muestra interés por los problemas de los estudiantes y del personal docente	Siempre	Siempre	Siempre= 3 Casi siempre= 3 A veces= 0 Nunca= 0	14- El DRJ, SDJ y tres de los DOCJ expresan que muestra interés por las problemáticas del personal docente, mientras que el resto (3), expresa que lo hace casi siempre.	¿Qué influencia tiene el tipo de liderazgo de los directores, en las relaciones interpersonales de maestros, estudiantes y padres de familia?
15- El director motiva a su	Siempre	Si. Los motiva a superarse en cada	Si= 6 La institución es parte de la corporación Marista y	15- Todos los consultados expresan que DRJ	La influencia del liderazgo del DRJ se refleja

<p>personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional.</p>		<p>oportunidad existente</p>	<p>ellos se ocupan de mantenernos actualizados sobre los procesos pedagógicos - Porque motiva a participar en los diversos cursos de capacitaciones para docentes - motiva a participar en los diversos cursos para docentes - La participación es individual, no hay motivación -Si he sido enviado a capacitaciones, me ha motivado en mi formación</p>	<p>motiva a su personal a participar en formaciones para su desarrollo profesional.</p>	<p>en que siempre acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas; siempre cumple las decisiones acordadas en la reunión con el personal y consejo administrativo de forma democrática respetando las opiniones; genera un</p>
---	--	------------------------------	---	---	--

<p>16- El director conoce y práctica principios morales y éticos.</p>	<p>Si. Considero que son fundamentos de actuación de acuerdo con lo que se considera correcto, verdadero y justo.</p>	<p>Si. Su actuar diario.</p>	<p>Si = 6 -Es una persona que vive los valores éticos, morales y religiosos y le hacen ser coherente con lo que predica y vive. -Si. Es una persona ejemplar e integral. -Es una persona correcta y coherente. -Sus acciones lo demuestran.</p>	<p>16- Todos los participantes opinan que el DRJ conoce y práctica principios tanto morales como éticos.</p>	<p>ambiente armónico en la institución y reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable. El DRJ manifiesta que ejerce un liderazgo</p>
<p>17- Cuenta el Centro Educativo con el Plan de Convivencia actualizado</p>	<p>Si. Es nuestro instrumento planificado sobre todas las actividades de la institución.</p>	<p>Siempre</p>	<p>Siempre= 5 Casi siempre= 1 A veces= 0 Nunca= 0</p>	<p>17- El DRJ, SDJ y de los DOCJ expresan que siempre cuentan con el plan de convivencia actualizado. Y uno de los DOCJ</p>	<p>efectivo en el personal docente. Es necesario que DRJ mejore los siguientes aspectos: Actualizar el</p>

				expresa que casi siempre.	plan de convivencia ya que una minoría expresa que se debe hacer.
18- Como director acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas	Siempre	Si	Si=6 -Hay flexibilidad en cuanto a opiniones y democráticamente cuando es necesario, acepta todo tipo de opiniones, aunque difiera de las suyas.	18- En forma unánime expresan que el DRJ siempre acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas.	
19- Como director considera que ejerce un liderazgo efectivo en el personal docente	"Si. Porque son parte de las funciones del director, dirigir, proponer, motivar, buscar soluciones, comunicar efectivamente."	N/A	N/A	19- El DRJ manifiesta que ejerce un liderazgo efectivo en el personal docente y el consejo directivo escolar porque son parte de las funciones del	

				director dirigir, proponer, motivar y buscar soluciones.	
20- Como director cumple las decisiones acordadas en reunión con el personal y el Consejo Administrativo	Si. Se debe predicar con el ejemplo, y los acuerdos se cumplen.	Si. Pregunta 19	Si=6 -Las decisiones se toman democráticamente respetando las opiniones de cada uno de los miembros. -Hace mención y busca darle cumplimiento a ese tipo de decisiones en conjunto. Pregunta 19	20- Todos los participantes manifiestan que el DRJ siempre cumple las decisiones acordadas en reunión con el personal y consejo administrativo. Porque las decisiones se toman democráticamente respetando las opiniones.	

<p>21- Como director genera un ambiente armónico en la institución</p>	<p>"Si. El generar un ambiente sano y propositivo lleva a tener una armonía adecuada para solucionar problemas, además que contribuye a la salud mental."</p>	<p>Si. Pregunta 20</p>	<p>Si=6 -Un buen trato, estando presente, un poco de buen humor, son acciones que generan un ambiente agradable dentro y fuera de la institución. Pregunta 20</p>	<p>21- La totalidad de informantes expresan que el DRJ genera un ambiente armónico en la institución.</p>	
<p>22- Como director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable</p>		<p>Si. Pregunta 21</p>	<p>Si=6 - En conclusión, ese tipo de acciones hacen que nuestra labor y ambiente formen un grupo unido. Pregunta 21</p>	<p>22- De forma unánime manifiestan que el DRJ reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable.</p>	
<p>Triangulación teórica: Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales. (Bass, 1985,</p>					

p. 20). Algunas funciones que MINED otorga al director para que influyan positivamente en las relaciones interpersonales son: Responsable de la gestión escolar efectiva, requiere de valores como: El servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de guiar y animar la gestión de la institución (Gestión Institucional y Escolar. MINED 2017)

Los Directores con Liderazgo Transformacional según MINEDUCYT deben poseer dominio, delegar autoridad en la comunidad educativa, ofrecerles apoyo; estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar y dejar las viejas formas de hacer las cosas; fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo; ser capaces de involucrar, corresponsabilizar y valorizar a los otros recursos humanos; elevar los deseos de logros y autodesarrollo de la comunidad educativa en general, estableciendo claramente interrelaciones asertivas basadas en principios éticos y morales. La influencia del liderazgo del DRJ se refleja en que siempre acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas; siempre cumple las decisiones acordadas en la reunión con el personal y consejo administrativo de forma democrática respetando las opiniones; genera un ambiente armónico en la institución; reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable; ejerce un liderazgo efectivo en el personal docente y deben trabajar en equipo para actualizar el plan de convivencia.

Matriz de triangulación del Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas

Variable 1: Características de liderazgo de cada director (CLD)					
Indicadores: Tipos de liderazgo: Autocrático o autoritario, democrático o participativo, carismático, transaccional y transformacional					
PREGUNTA	DIRECTOR: 1 = DRM	SUBDIRECTO R: 1 = SDM	DOCENTES: 6 = DOCM	Consolidado	Triangulación
1-Expresa mensajes que son comprensibles para mantener buena comunicación con la comunidad educativa.	Casi siempre	Siempre	Siempre= 4 Casi siempre= 1 A veces=1	1- El DRM expresa mensajes que son comprensibles para todos casi siempre, lo mismo opina uno de los DOCM. EL SDM opina que siempre, al igual que el cuatro de los DOCM. Existe un DOCM que expresa que solo a veces.	El DRM expresa mensajes comprensibles para todos, solo para un docente los mensajes no son claros lo que podría afectar la buena comunicación con toda la
2- El director organiza con anticipación las	Siempre	Siempre	Siempre= 5 Casi siempre= 0 A veces=1	2- El DRM, EL SDM y cinco DOCM expresan que siempre organiza	comunidad. Para la totalidad de los informantes el DRM muestra

actividades de la institución, mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes				anticipadamente las actividades de la institución, pero uno de los DOCM expresa que lo hace a veces.	capacidades de liderazgo en la institución, lo consideran una persona flexible ante las situaciones de
3- El director brinda apoyo a las propuestas que hacen los profesores	Casi siempre	Siempre	Si= 6 - Porque es abierto a todas las propuestas brindadas, analiza si la propuesta es en beneficio de la institución y del aprendizaje y enseñanza, apoya constantemente - Se muestra receptivo a las sugerencias, se lleva a consenso y hay apoyo	3- El DRM expresa que casi siempre brinda apoyo a las propuestas que brindan los docentes, mientras que el SDM y todos los DOCM responden siempre les apoya.	cambio, consideran que conoce y practica tanto principios éticos como morales. Aún falta mejorar en los siguientes aspectos: permitir la libertad de cátedra ya que según un docente no se le

<p>4- El director asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y competencias</p>	<p>SI = Porque así se logran mejores resultados</p>	<p>Si</p>	<p>Si = 5 - Considera las habilidades y competencias de los estudiantes sin dejar a un lado la especialidad de cada docente - Da la oportunidad de hacer las cosas para poner en práctica las habilidades de cada quien, y si no pregunta quién puede realizar una determinada tarea NO=1</p>	<p>4- EL DRM, SDM y cinco de los DOCM expresan que siempre asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y competencias, solo uno de los DOCM opina que no.</p>	<p>permite. Conocer un poco más sobre tecnologías educativas. (Falta comunicar a todos sobre las acciones que cumple el director, pues hay al menos un docente que las desconoce)</p>
<p>5- El director considera que muestra capacidades de liderazgo</p>	<p>SI. Por naturaleza he sido una persona disciplinada y</p>	<p>Si</p>	<p>Si= 6 Delega funciones o actividades según las capacidades, inspira a que se</p>	<p>5-. Todos los consultados (DRM, SDM Y DOCM) expresan que el DRM muestra</p>	

en la institución.	esa actitud ha permitido que personas compartan conmigo muchas actividades		realice el trabajo de la mejor manera posible - él motiva a que hagamos bien y acorde lo planeado entre todos, de una manera adecuada - Depende que liderazgo - Tiene habilidad para calmar conflictos, sabe comunicarse con los docentes y comunidad educativa	capacidad de liderazgo en la institución.	
6- El director permite la libertad de cátedra, acorde a las	Siempre	Si	Si = 5 Cada docente tiene estrategias pedagógicas totalmente	6- Sólo un DOCM expresa que el DRM no permite la libertad de cátedra acorde a las	

responsabilidades del trabajo docente			diferentes y no se cohibe su forma de enseñar, siempre y cuando sea beneficioso - Porque él insta a que enseñemos de una manera en que los alumnos de una forma diferente pero adecuada y apegada a las normas - NO= 1 no con todos	responsabilidades del trabajo docente, para el resto si lo hace.	
7- ¿El director se considera una persona flexible ante las situaciones de cambio en su	Si. Porque año con año hay que implementar actividades novedosas en la institución donde trabajo	Si	Si = 6 Siempre está dispuesto cuando es en beneficio de la institución - Porque él trata de entender y valorar	7- Si para todos los consultados el DRM siempre es accesible.	

área de trabajo?			la situación y dar una respuesta a las situaciones de cambio que ayuden para mejorar		
8- El director es una persona que va a la vanguardia con las tecnologías educativas.	No. Tengo dificultad con la tecnología y se cuenta con recursos económicos y humanos limitados	Si	Si= 5 Porque para mejorar el desempeño de todos - Trata de estar actualizado - Cuando vio la necesidad de cambiar su teléfono por las diferentes redes, ha creado mecanismos de comunicación en plataformas que utilizamos	8- El DRM expresa que no va a la vanguardia con las tecnologías educativa; porque se cuenta con recursos tecnológicos limitados, aunque la mayoría de los informantes expresan que sí.	

			actualmente NO= 1		
9- Como director considera que es un ejemplo de líder, ante la comunidad educativa.	Si. Por naturaleza he sido una persona disciplinada y esa actitud a permitido que personas compartan conmigo muchas actividades	Si	Si= 6 Delega funciones o actividades según las capacidades de cada uno, para lograr objetivos pedagógicos, inspira a que se realice el trabajo de la mejor manera posible - Porque él motiva a que hagamos bien y acorde lo planeado - Depende que liderazgo - Tiene habilidad para calmar conflictos, sabe comunicarse con los docentes y	9- De forma unánime los consultados expresan que el DRMB muestra capacidad de liderazgo en la institución.	

			comunidad educativa		
<p>Triangulación teórica: Para Fuentes (2019 p. 6), expresa que las características del líder democrático o participativo actual: -Asertividad; Para justificar con datos objetivos - Confianza y respeto; para tomar en cuenta algunas de las ideas propuestas -Coordinación; debe tener capacidad para coordinar y potenciar el trabajo en equipo - Empatía; comprender los diferentes puntos de vista de cada uno de los colaboradores - Gestión de la frustración; debe saber gestionar la frustración que se genera en sus colaboradores - Colaboración; debe disponer de una alta capacidad para trabajar eficientemente y promover un clima amigable. Para Goleman (2013, p. 33), la desventaja de este tipo de líder es que afecta el clima laboral porque pueden suceder reuniones interminables en las que se repiten las mismas ideas, no se consigue un consenso y el único resultado visible es programar más reuniones.</p> <p>Para el equipo investigador el DRMB muestra características de liderazgo Democrático o participativo, ya que todos los participantes en esta investigación expresan que él cumple completamente aspectos como: poseer capacidades de liderazgo en la institución, ser ejemplo de líder en la comunidad por ser una persona flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo, que conoce y practica tanto principios éticos como morales. Aún falta mejorar en los siguientes aspectos: permitir la libertad de cátedra ya que según un docente no se le permite. Conocer un poco más sobre tecnologías educativas, premiar los esfuerzos de todos los docentes pues según SDMB y un docente no lo hace. Aunque dialoga con los docentes que incumple órdenes, aún falta equidad en este aspecto.</p>					
<p>Variable 2: Efectividad del líder en la administración escolar (ELA)</p> <p>Indicadores: Capacidades profesionales, planificación estratégica, Gestiona proactivamente, capacidades organizativas, establece objetivos relevantes, informa, consulta.</p>					

PREGUNTA	DIRECTORES: 1 = DRM	SUBDIREC- TORES: 1 = SDM	DOCENTES: 6 = DOCM	Consolidado	Triangulación
10- El director tienen claros los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión de los recursos económicos	Si. Porque las directrices del MINEDUCYT así lo indican para cada rubro hay una asignación	Casi siempre	Siempre= 5 Casi siempre= 0 A veces= 1 Nunca = 0	10- Según el DRM y cinco de los DOCM si tiene claros los objetivos y metas en su planeación estratégica; para el SDM y un DOCM no muestra caridad por completo.	¿Cómo incide el tipo de liderazgo de los directores en las funciones administrativas de las instituciones educativas? En el caso del DRM
11- Como director optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o	Si. Para no perder la dirección, fines y propósitos que la institución se traza año con año	Casi siempre	Siempre= 5 Casi siempre= 0 A veces= 1	11- Según el DRM y cinco DOCM si optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o comités institucionales, para el SDM lo hace casi siempre y para un	se encontró que: - optimiza los recursos financieros de forma equitativa, pero para un DOCM aún falta mejorar - Falta un poco mostrar claridad en los

comités institucionales				docente lo hace a veces.	objetivos y metas de la planeación estratégica. - Para la mayoría de los
12- Como director mantiene actualizados los archivos administrativos financieros	Siempre	NO	Si = 5 Da informes a los docentes, CDE y padres de familia, los gastos e ingresos constantemente - Porque siempre que se realiza una actividad presenta su informe financiero. NO= 1 no se	12- Para el SDMB y un docente no se mantienen actualizados los archivos administrativos y financieros, para el DRM y el cinco de los DOCM si están actualizados.	informantes el director ejerce un liderazgo con propósito centrado en la misión y visión institucional pero aun un DOCM expresa que no ejerce liderazgo con propósito. -
13- Como director mantiene informada a la comunidad	Si. Porque se realiza todos los años la audiencia de	Si, Al final del año	Si= 5 Porque trata de rendir cuentas cuando hay oportunidad, como mencione	13- La mayoría de consultados expresa que se mantiene informada a la comunidad	Para SDM y un DOCM no lo están. - El DRM mantiene informada a la

educativa sobre la administración de los recursos económicos, rindiendo cuentas	rendición de cuentas		anteriormente presentando su informe financiero NO=1 De algunas cosas	educativa sobre la administración de los recursos económicos rindiendo cuentas, un DOCM expresa que se rinde cuentas, pero solo de algunas cosas.	comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos, rindiendo cuentas, pero aun un docente expresa que se quedan algunas cosas sin informar.
---	----------------------	--	---	---	--

Triangulación teórica: Maxwell (2005, p. 110) afirma que los administradores trabajan con el proceso, los líderes trabajan con las personas. Ambos son necesarios para hacer que una organización vaya sobre ruedas, pero tienen, diferentes funciones. En función del proyecto educativo y la visión, basado en la integridad, fidelidad a la misión, a los principios y valores que comparten. Respaldando todas sus acciones administrativas en las respectivas leyes y normativas vigentes en la legislación salvadoreña (MINED 2017, modulo 5. Administración y Dirección de Instituciones Educativas)

EL director con Liderazgo Transformacional es un líder y a la vez un administrador efectivo, es decir, gestiona, planifica estratégicamente, organiza, distribuye e invierte eficazmente los recursos y materiales otorgados a la institución, cumple las leyes y lineamientos técnicos de MINEDUCYT, y rinde cuentas con los archivos de respaldo oportunamente. Según el procesamiento de los datos obtenidos, el DRMB proporciona los recursos necesarios de

forma equitativa para el trabajo docente, según la mayoría no surgen conflicto al respecto; muestra claridad en los objetivos y metas de la planeación estratégica de dirección; expresan también que siempre se optimizan dichos recursos. Para la mayoría de los informantes el director ejerce un liderazgo con propósito centrado en la misión y visión institucional; El DRMB mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos, rindiendo cuentas. Para el SDMB y un DOCMB aún falta mejorar la solución de algunas problemáticas entre docentes e institucionales pues algunas quedan sin resolver; optimizar los recursos financieros al distribuirlos entre las funciones o comités; dar seguimiento al uso de materiales en el aula; mostrar más liderazgo con propósito; mantener actualizados los archivos financieros e informar ampliamente todos los aspectos institucionales en las rendiciones de cuentas.

Variable 3: Relaciones interpersonales en la institución educativa (RI)

Indicadores: Asertividad, inteligencia emocional, empatía, flexibilidad, accesibilidad, humano. Respeto de derechos, reconoce esfuerzos, valores.

PREGUNTA	DIRECTOR: 1 = DRM	SUBDIRECTO R: 1 = SDM	DOCENTES: 6 = DOCM	Consolidado	Triangulación
14- El director muestra interés por los problemas de los estudiantes y	Siempre	Siempre	Siempre= 4 Casi siempre= 1 A veces=1	14- El DRM, el SDM y cuatro de los DOCM opinan que siempre muestra interés por	Según todos los consultados el DRM debe mejorar el interés por los problemas de los docentes y estudiante. Como director debe

del personal docente				los problemas de los docentes; mientras que un DOCM expresan que casi siempre y el resto de los DOCM opina que solo a veces.	motivar aún más la a los docentes para participar en las formaciones. Según todos los consultados el DRM influye de excelente manera en las relaciones interpersonales, lo resultados en
15- El director motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional	A veces	Si	Si= 5 - El director siempre está pendiente de informar de las capacitaciones a todo el personal docente y abrimos el espacio para la asistencia, además brindar herramientas que estén a su	15- El DRM expresa que a veces motiva a su personal a participar en formaciones. El SDM y cinco de los DOCM expresan que	concreto son los siguientes: acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas; Genera un ambiente armónico en la

			disposición para dichas capacitaciones. - Porque nos informa. NO=1	siempre, mientras que uno opina que no les motiva a participar en formaciones.	institución en lo que se refiere a relaciones interpersonales y reconoce los esfuerzos de la comunidad
16- El director conoce y practica principios morales y éticos.	Si. Es una de mis ideologías de vida practicar los principios éticos y morales.	Si	Si= 6 Porque es una persona autónoma que no se deja influenciar negativamente, solidario, siempre busca ayudar a los demás, responsable, honesto, siempre busca hacer lo correcto ante la ley - Siempre hace el papel que le corresponde nunca he oído -- posee	16- Todos los informantes expresan que el DRM conoce y practica principios morales y éticos	educativa creando un clima agradable. La mayoría considera que el director realiza las siguientes acciones de forma eficiente y solo un DOCM considera que no lo hace: - cuenta en la institución con el plan de convivencia

			diversos valores que los practica constantemente y es notorio en su calidad de ser humano - siempre hace lo que le corresponde		actualizado; cumple completamente las decisiones acordadas con el personal docente, así como con el
17- Cuenta el Centro Educativo con el Plan de Convivencia actualizado	Si. Porque es el instrumento que guía la convivencia entre cada persona de esta institución	A veces	Siempre= 5 Casi siempre= 1	17- El DRM y cinco de los DOCM expresan que se cuenta en la institución con el plan de convivencia actualizado, el SDM y un DOCM expresan que a veces y casi siempre respectivame	CDE y no reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable; para el resto si hay reconocimiento de dichos esfuerzos.

				nte. Se cuenta con el plan de convivencia actualizado.	
18- Como director acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas	Casi siempre	Si	Si= 6 Siempre escucha y retoma lo veraz, para mejorar - Cuando conviene - Porque es una persona muy tolerante	18- El DRM considera que casi siempre acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo, el SDM y todos los DOCM expresan que siempre lo hace.	

19- Como director considera que ejerce un liderazgo efectivo en el personal docente	Si. Si Pues considero que lo hago así, porque aun soy el director	N/A	N/A	19- El DRMB ejerce un liderazgo efectivo en el personal docente	
20- Como director cumple las decisiones acordadas en reunión con el personal y el Consejo Administrativo	Si. Porque es la opinión de la mayoría de los elementos de la institución, por tanto, debe ser lo más indicado para la escuela	Si Pregunta 19	Si= 5 Siempre se lleva a consenso las acciones a seguir y son respetadas - Porque hasta donde tengo conocimiento en los acuerdos que he estado presente siempre se han mantenido NO= 1 Pregunta 19.	19- Solo un DOCM opina que el DRM no cumple completamente las decisiones acordadas en reunión con el personal y el Consejo Administrativo. Para el	

				resto si las cumple.	
21- Como director genera un ambiente armónico en la institución	Si. Creo que si porque no genero controversia con ninguno de mis compañeros	Si Pregunta 20	Si= 6 Abre pequeños espacios de convivencia - Porque trata de que haya equilibrio y está pendiente de que haya armonía, nos invita a mantener una buena convivencia Pregunta 20	20- Todos los informantes expresan que el DRM genera un ambiente armónico en la institución.	
22- Como director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable	Si. Porque el esfuerzo de los miembros de la comunidad educativa nos ha permitido ser una institución exitosa	Si Pregunta 21	Si= 5 Siempre realza el buen trabajo en reunión - Felicita y anima a seguir adelante NO= 1 Pregunta 21	21- Solo uno de los DOCM expresa que el DRM no reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa	

				creando un clima agradable; para el resto si hay reconocimiento de dichos esfuerzos.	
<p>Triangulación teórica: Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales. (Bass, 1985, p. 20). Algunas funciones que MINED otorga al director para que influyan positivamente en las relaciones interpersonales son: Responsable de la gestión escolar efectiva, requiere de valores como: El servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de guiar y animar la gestión de la institución (Gestión Institucional y Escolar. MINED 2017)</p> <p>A través de la influencia ejercida en las interrelaciones con los miembros de la comunidad educativa, el Director cuyo estilo de liderazgo es Transformacional, estimula cambios de visión que conducen a buscar el interés colectivo guiando y animando constantemente la gestión de la institución, para que las relaciones personales sean asertivas y armónicas. Según la opinión de todos los consultados el DRMB influye de excelente manera en las relaciones interpersonales, lo resultados en concreto son: Acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas; ejerce un liderazgo efectivo en el personal docente y CDE; Genera un ambiente armónico en la institución en lo que se refiere a relaciones interpersonales y reconoce los esfuerzos de la</p>					

comunidad educativa creando un clima agradable. Los aspectos a fortalecer son actualizar el manual de convivencia de acuerdo a lineamientos del MINEDUCYT, de tal forma que incluya a todos los miembros de la comunidad educativa; reconocer los esfuerzos de la comunidad educativa para seguir fortaleciendo un clima armónico.

4.2. Principales hallazgos

El objetivo principal de este capítulo es presentar los resultados obtenidos a través del trabajo investigativo desarrollado de manera virtual. En este sentido, se pretende dar respuesta a las preguntas de investigación. Dado que, el liderazgo transformacional es un fenómeno poco investigado, este estudio plantea el desafío de llevar a cabo una investigación local, que permita encontrar insumos para teorizar sobre el tipo de liderazgo ejercido por los directores y comparar con el tipo de liderazgo que se necesita para transformar la educación; tomando en cuenta que para el buen funcionamiento de una institución es esencial el rol que juega un buen líder.

Con la finalidad de contextualizar al lector, se presenta una breve descripción del lugar geográfico seleccionado como objeto de estudio: El municipio de Sacacoyo, ubicado en el departamento de La Libertad, limita con los siguientes municipios: Al Norte con el municipio de Ciudad Arce; al Este con el municipio de Colón; al Sur con el municipio de Tepecoyo y al Oeste con el municipio de Armenia. La Extensión territorial es de aproximadamente 25.22 kilómetros cuadrados del área rural; y 5.22 Kilómetros cuadrados pertenecen al área urbana.

En esta investigación se retomaron instituciones tanto de la zona baja, como de la zona alta del municipio, ya que el objeto de estudio son instituciones que ofrecen educación media. Se seleccionaron tres y se hizo a través de un muestreo por conveniencia, entre ellas accesibilidad y seguridad de estas instituciones: “Instituto Nacional de Sacacoyo, Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas”.

Los pasos que se han seguido para el procesamiento y análisis de los datos son los siguientes: en primer lugar, se ordenó la información recolectada, (se codificó y clasificó los datos de acuerdo con los indicadores y variables). Como segundo procedimiento se revisó que se contara con el 100% de los datos, se elaboraron matrices y se realizó el vaciado de datos de cada institución. Se establecieron

categorías para el análisis utilizando el enfoque cualitativo descriptivo, a través de un sistema de triangulación. Se efectuó el análisis sobre las relaciones entre la problemática, las preguntas de investigación y finalmente se procedió al análisis general de los hallazgos y a establecer las conclusiones.

A continuación, se presentan los principales hallazgos por institución.

4.2.1 Análisis de los hallazgos del Instituto Nacional de Sacacoyo

El Instituto Nacional de Sacacoyo cuenta con un personal de ocho docentes, un subdirector y un director único, de los cuales se entrevistó a: cinco docentes, al director y al subdirector. Debido a la condición de la pandemia Covid-19 que afecta al país y al mundo en general, no fue posible acceder al total de los docentes según se tenía previsto. Para hacer un manejo adecuado de la información y tomando en cuenta la triangulación que se hizo de los datos, se ha codificado a los informantes de la siguiente manera: DRS para identificar al director, SDS para identificar al subdirector y DOCS para identificar a los docentes, con el objetivo de registrar y procesar mejor la información. A continuación, se dará respuesta a las preguntas de investigación, partiendo de los hallazgos encontrados.

Pregunta 1: ¿Qué características debe poseer un líder transformacional?

Con base a las características que debe poseer un líder transformacional, Sulbaran (1999), indica que la inteligencia emocional tiene estrecha relación con la efectiva comunicación; de acuerdo con el autor, es esencial vincular ambos elementos para ejercer un liderazgo que contribuya a mejorar las relaciones dentro del equipo. En este sentido, se advierte según algunos informantes, que la comunicación del director es efectiva. Sin embargo, no puede pasar desapercibido el hecho de que hay dos informantes (DOCS), que dicen que el director casi siempre expresa los mensajes de manera comprensible; lo que podría repercutir negativamente en las relaciones interpersonales. Considerando los datos anteriores, se interpreta que no a todos les

llega la información de manera clara y precisa esto podría afectar la efectividad en la comunicación con los sectores.

Por otra parte, según lo que se encontró en cuanto al interés del director por resolver los problemas surgidos entre los estudiantes, así como con los docentes, algunos informantes (DOCS, SDS y DRS), manifiestan que él siempre muestra interés por los problemas y busca solucionarlos; en contraste se puede observar que un informante expresa que casi siempre muestra interés y otro opina que lo hace a veces. Esto podría indicar que las relaciones interpersonales se podrían ver afectadas entre el director, estudiantes y algunos docentes quienes no perciben el interés que el director muestra por sus problemáticas.

Además, tomando en cuenta que un buen líder debe motivar a su grupo de trabajo, al respecto, al preguntar si el director motiva a los docentes para que participen en procesos de formación, en aras de mejorar la enseñanza; de los encuestados cinco manifiestan que si los incentiva; uno de ellos (DOCS), respondió que no y expresa: “La participación es individual, no hay motivación”. Sin embargo, al consultar al director, este responde que siempre les motiva. Por lo tanto, se puede interpretar que el trato no es igualitario para todo el personal, para evitar esto, él debe animar a todos a continuar su actualización profesional.

La planificación estratégica de las actividades que respondan a la misión y visión institucional, es otra de las evidencias que caracteriza al líder transformacional, ya que demuestra la capacidad técnica y estratégica (Sulbaran, 1999); en este estudio, al indagar sobre si el director organiza anticipadamente las actividades educativas, mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes, algunos de los informantes opinan que siempre organiza anticipadamente; mientras que, uno de los docentes expresa casi siempre y otro indica que lo hace a veces. Lo anterior, representaría algún grado de improvisación al organizar las actividades, lo cual podría reducir la efectividad en la ejecución.

En efecto, la teoría del liderazgo democrático advierte que el líder procura la creación de espacios que permitan la participación de los miembros de la comunidad educativa para aportar sugerencias y por lo tanto debe apoyarlas. Al preguntar a los informantes sobre la actuación del director en este punto, todos opinan que hay un apoyo efectivo a las propuestas de los docentes, para el caso, uno de ellos (DOCS), expresa: “si la propuesta es adecuada para la institución, la lleva a cabo”. Concretizando se supondría que el director cuenta con una importante característica de líder de tipo democrático.

Además, considerando que el director como líder transformacional, debe asignar responsabilidades a los docentes según sus habilidades y competencias. Al respecto se puede notar en la afirmación que hacen los informantes (DOCS), “Él conoce las habilidades y así asigna las tareas - Tomando en cuenta su especialidad - Delega a compañeros a realizar actividades que benefician a los estudiantes”., en tal sentido se infiere que los organiza eficientemente. En correspondencia a lo anterior, el director afirma lo siguiente; “Doy confianza y es la mejor decisión para que se realice con efectividad el trabajo”. Esto hace notar un tipo de liderazgo interesado en reconocer el potencial de cada uno de los miembros de su equipo. Nuevamente la característica mostrada por el director concuerda con el liderazgo democrático.

Pregunta 2: ¿Qué características identifican a los directores, según el tipo de liderazgo que ejercen en su institución educativa?

Considerando la pregunta anterior, para Beltrán (1995), el líder democrático involucra a los empleados y delega autoridad, para decidir los métodos de trabajo. En este caso, todos los participantes consideran que el director muestra capacidades de liderazgo y al respecto, el director expresa que: “primero porque se le ha conferido, lo ha asumido y de esa forma lo debo de darlas a conocer. Segundo, porque da a conocer los lineamientos establecidos y cumple con sus responsabilidades. Tercero, porque toma en cuenta la participación del personal y los directivos para realizar acciones”.

En efecto, la evidencia señala que les involucra para tomar las decisiones, además la opinión docente da indicios sobre la búsqueda del bien institucional.

Al indagar si el director permite libertad de cátedra a los docentes; éste responde que casi siempre lo hace, sin dar mayor detalle al respecto. En contraste, el resto de los informantes (SDS y DOCS), responden que sí les permite libertad, en este caso, uno de los docentes expresa: “apoya las iniciativas encaminadas a mejorar la acción docente que beneficia a los estudiantes”. Claramente se observa una contradicción en las respuestas de los encuestados (DRS, SDS y DOCS); se puede inferir en este caso que el director en alguna medida interfiere en la libertad que tienen los docentes para organizar e impartir su asignatura.

Todo buen líder necesita poseer la capacidad de ser flexible ante determinadas situaciones. Al respecto, al preguntarle al director como se considera él, este manifiesta: “que sí, porque el ambiente y la calidad de trabajo no permite ser rígido”. El resto de informantes (SDS y DOCS), expresan que el director es flexible frente a circunstancias cuando se considera necesario, hay quien manifiesta (DOCS) que “acepta por lo general los planteamientos presentados por los docentes después de evaluarlos o considerarlos” Tomando en cuenta que hay cierto grado de coincidencia en relación a la respuesta de los encuestados, se puede considerar que el director podría mostrar una característica importante que contribuye a considerarlo como un director flexible.

Dado que las demandas actuales sobre el conocimiento, uso de las tecnologías y comunicaciones, representan un reto para los directores pues representa un requisito primordial en este tiempo de cambios. Al respecto, se le consultó al director quien manifiesta: “sí, porque la tecnología es amplia, considero que manejo lo básico de acuerdo a mis posibilidades y necesidades”. Al comparar las respuestas de otros informantes, uno de ellos (DOCS), manifestó que “al director le cuesta un poco usar las tecnologías actuales”. Se observa que el director tiene falencias, en el uso de las

tecnologías, claramente se evidencia en ambas respuestas (DRS y DOCS), que es esencial el uso de la tecnología educativa por lo cual el director debe ser ejemplo.

Asimismo, tomando como referencia a Fuentes (2019), quien presenta las características del líder democrático actual y que guardan estrecha relación con el reconocimiento de cualidades éticas y morales en el comportamiento del director. En concordancia, al indagar al respecto, el director expone: “que cumple y promueve tanto principios éticos, como morales establecidos en la ley, en el reglamento de trabajo, así como los lineamientos del MINEDUCYT”. Lo anterior, concuerda con las respuestas del resto de informantes (SDS y DOCS), quienes responden que: “el director tiene carácter sólido y prudente, y que hace buen uso del respeto”. Todo esto, podría significar que hay evidencia de comportamientos acordes a lo que se requiere, en cuanto a la imagen de un buen líder.

Al preguntar a los encuestados sobre si consideran al director como un ejemplo de líder ante la comunidad educativa, estos afirmaron lo siguiente: “sí, por su buena imagen, por su personalidad, por su capacidad de gestión para mejorar la institución”, “porque él es quien debe dirigir el trabajo en el instituto”. Otro informante (DOCS) dice que: “Algunas veces se muestra como ejemplo de líder”. Al entrevistar al director este afirmó: “Si, porque trato de cuidar mi imagen, mi profesión y me esfuerzo de cumplir con mis responsabilidades como director”. Considerando las respuestas de todos los informantes (SDS y DOCS) se podría considerar que hay una coincidencia en las formas de ver las capacidades del director como un buen líder, aunque cabe la posibilidad de que alguno no lo vea de esa manera.

Pregunta 3: ¿Cómo incide el tipo de liderazgo de los directores en las funciones administrativas de las instituciones educativas?

En este apartado, interesa saber la efectividad del líder (director) en la administración escolar, para el caso se ha consultado a los informantes si el director tiene claros los objetivos y las metas en su planeación estratégica para administrar los

recursos económicos, al preguntar al director, expresa: “el modelo de planeamiento que proporciona el MINEDUCYT ya establece rubros y parámetros”. Otros informantes (SDS y DOCS) afirman que el director casi siempre tiene claros los objetivos y las metas. En consecuencia, no hay mucha concordancia entre las respuestas del director y los informantes (SDS y DOCS). Probablemente, lo anterior podría ser evidencia de falta de claridad en los objetivos y metas priorizadas en la planeación administrativa pudiendo verse afectada la eficacia en la inversión de los recursos económicos institucionales.

En lo referente a la gestión de recursos financieros que muestre la capacidad organizativa del director, para optimizar los fondos económicos de forma equitativa entre los comités; como resultado al preguntar al director, este responde que siempre optimiza los recursos económicos; de la misma manera tres de los informantes (DOCS), opinan que siempre realiza una distribución de forma equitativa. Mientras que otros (SDS y DOCS), manifiestan que casi siempre lleva a cabo una distribución óptima. Se puede inferir, acorde a los hallazgos, que existe poca gestión de recursos económicos por parte del director y el organismo de administración, lo cual podría afectar financieramente algunas de las actividades programadas en los planes estratégicos de algunas funciones o comités de la institución.

En cuanto a las responsabilidades que el MINEDUCYT demanda a los directores, se encuentra el cumplir con la legislación y normas técnicas de control de la efectividad y transparencia de archivos con el registro de la inversión. En este sentido, al abordar al director, este responde que siempre tiene actualizados los archivos financieros; de igual manera, cinco de los informantes (SDS y DOCS), opinan que sí, además uno manifiesta: “es una persona muy ordenada y conoce su responsabilidad, tiene mucha experiencia”. En contraste un informante (DOCS) responde no, sin comentar su respuesta. Con base en los resultados, aunque la mayoría concuerda en que los archivos financieros están actualizados, aún cabe la probabilidad de que el director incumpla una de sus funciones, según un docente al no mantener actualizados los registros de inversión.

Otra de las funciones del director es mantener informada a la comunidad educativa, sobre la administración de los recursos económicos rindiendo cuentas al final del año. Al consultar al respecto, los informantes (SDS Y DOCS), respondieron que, si ejecuta esta acción, al mismo tiempo, una opinión docente manifiesta: “siempre está en contacto con los miembros de la administración escolar”, otro de ellos se contradice al manifestar: “no siempre informa”. Cabe la posibilidad de que algunos miembros de la comunidad estén desinformados. A su vez, el director responde que sí informa y menciona que:” la ley lo establece y por transparencia”; Como resultado, es necesario recalcar que el director debería fortalecer los mecanismos para informar sobre la administración.

Se sabe, que todo administrador trabaja en el proceso de planificación, organización, coordinación, control, así como en la dirección y el líder dirige e influye en las personas (Maxwell, 2005). De acuerdo con los resultados obtenidos se puede decir que el director de esta institución evidencia: cierta falta de claridad en los objetivos y metas a alcanzar; potenciar la gestión; actualizar los archivos financieros, así mismo en alguna medida mejorar mecanismos para informar sobre la inversión de recursos económicos. Resumiendo lo planteado, el director como administrador podría tener limitantes en la forma de organizar, coordinar y dirigir.

Pregunta 4: ¿Qué influencia tiene el tipo de liderazgo de los directores, en las relaciones interpersonales de maestros, estudiantes y padres de familia?

Un líder transformacional potencia la práctica de valores, la capacidad de reconocer esfuerzos de la comunidad educativa a fin de lograr aprendizajes significativos en un clima agradable, que modele comportamientos como el respeto de derechos, la empatía inclusión, etc. En este sentido, es importante analizar cuál es la influencia que ejerce el tipo de liderazgo del director en las relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa en general para lograr una convivencia armónica y sana.

Considerando lo anterior, se indagó sobre la actualización del manual de convivencia el cual según normativa debe ser revisado cada año, con el objeto de crear entornos de trabajo armónicos. Al respecto, el informante (DRS) dice que siempre se actualiza este manual; otros informantes (DOCS) concuerdan con dicha respuesta, pero dos de ellos (SDS y DOCS) manifiestan que casi siempre se revisa y uno responde que a veces se actualiza. Según estos resultados se puede observar que no hay certeza sobre la actualización del manual de convivencia en la institución. Cabe señalar que el director como buen líder, debería garantizar la revisión de dicho manual con el fin de generar un clima escolar que favorezca la sana convivencia.

Teniendo en cuenta una de las doce dimensiones del liderazgo transformador de Leithwood (1994), enfatiza la importancia de desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares (p. 55). Al indagar, se encontró que los informantes (SDS y DOCS), afirman que el director acepta las opiniones de los miembros de la comunidad, aunque no esté de acuerdo con ellas, para el caso uno de ellos manifiesta: “cuando la opinión emitida no afecte a la comunidad educativa”. Al interrogar al director, este responde que casi siempre acepta las opiniones de la comunidad, esta respuesta no permite aclarar la posición que adopta el director frente a las sugerencias emitidas por los miembros de la comunidad. Por lo tanto, el director podría estar coartando las oportunidades para que los sectores participen en la toma de las decisiones.

Es importante destacar que un líder efectivo, motiva las relaciones interpersonales sanas a fin de generar ambientes adecuados para la convivencia entre los sectores de la comunidad institucional. En este sentido, se cuestionó a los participantes sobre el cumplimiento de las decisiones acordadas en reuniones con el personal docente y CDE; al respecto, los informantes (SDS y DOCS) afirman que el director respeta las decisiones acordadas, el informante (DRS), menciona al respecto que: “sí, esa es la responsabilidad”. En base a estas afirmaciones se puede deducir que el director fomenta la participación conjunta de la comunidad al permitir que incidan en las decisiones que benefician a la institución.

Cabe destacar, que un líder transformacional influye con sus acciones en generar condiciones idóneas para que el ambiente institucional sea armónico; es evidente el impacto que causa las relaciones interpersonales positivas en el proceso educativo. Considerando lo anterior, se indagó al respecto, obteniendo algunas opiniones como la siguiente: “sí genero un ambiente armónico, porque considero es la mejor forma de lograr los objetivos” (DRS), el resto de los informantes (SDS y DOCS), manifiestan que el director genera un ambiente armónico; esto se puede verificar en la opinión de un docente: “El director da ejemplo tratando con respeto a todo el personal”. En este sentido se podría percibir un buen clima laboral.

Otra de las funciones del director es buscar equilibrio entre las necesidades individuales e institucionales, a fin de lograr que la comunidad educativa se desenvuelva en un clima agradable y con relaciones interpersonales satisfactorias. Los informantes (SDS y DOCS), responden que sí se reconocen sus esfuerzos, algunos de ellos opinan: “reconoce en las reuniones con los maestros” y “con palabras de agradecimiento”. De igual modo, el informante (DRS) al referirse a esta interrogante expresa: “si, más bien estimuló reconociendo y animándolos, ya sea por su buen desempeño o para que lo hagamos mejor”. A partir de lo manifestado, se reconoce en alguna medida los esfuerzos realizados por el director, aunque las respuestas obtenidas, no son suficientes para asegurar que existan relaciones interpersonales satisfactorias entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En síntesis, al realizar una revisión teórica sobre las características del liderazgo democrático actual Fuentes (2019), enlista las siguientes: Asertividad, confianza, respeto, coordinación, empatía, gestión de la frustración, así como la colaboración, todo esto, para tomar las ideas propuestas, potenciar el trabajo en equipo, comprender diferentes puntos de vista de forma democrática. En este contexto, las cualidades más relevantes del DRS son: potenciar la creación de espacios de participación, para la toma de decisiones, mostrar flexibilidad en la coordinación u organización, y según los encuestados actuar con ética y moral. En consonancia, respecto a las características de líder encontradas en las acciones y comportamientos del director del Instituto

Nacional de Sacacoyo, se le cataloga como un líder con algunas cualidades del estilo Democrático o Participativo.

4.2.2 Hallazgos del instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero

Para registrar y procesar la información con efectividad se asignó la siguiente codificación, para identificar a los informantes: director (DRJ) subdirector (SDJ) y docentes (DOCJ). A continuación, se presentan los análisis sobre los hallazgos obtenidos a partir de la información recolectada de los participantes de esta institución.

Pregunta 1: ¿Qué características posee un líder transformacional?

A continuación, se pretende encontrar algunas características que posee el director de esta institución para determinar a qué tipo de liderazgo pertenece. Tomando en cuenta que el líder transformacional. Para establecer espacios favorables al entendimiento y diálogo, es importante potenciar la buena comunicación con la comunidad educativa. Al indagar al respecto, los informantes (SDJ y DOCJ), responden que el director siempre expresa mensajes comprensibles. Así mismo, dos de los informantes expresan que casi siempre mantienen una buena comunicación (DOCJ). Mientras tanto, el director manifiesta que siempre expresa mensajes comprensibles con los diferentes sectores. Teniendo en cuenta los resultados, se observa que algunos contradicen lo que el director manifiesta. Por lo tanto, se puede considerar que el director no tiene una buena comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa.

Además, se indagó en cuanto al interés del director por resolver los problemas surgidos entre los estudiantes, así como entre docentes; de esto se obtuvo los siguientes resultados: tres de los encuestados expresan que el director casi siempre muestra interés por las problemáticas de estudiantes y personal docente; mientras que otros (SDJ y DOCJ) manifiestan que siempre se interesa en dichos problemas. Al respecto, el director responde que siempre se interesa por las problemáticas surgidas.

En consecuencia, se puede analizar, partiendo de las respuestas de algunos encuestados, que el director no siempre se interesa por las problemáticas que surgen en su centro educativo a pesar de que él responde que sí lo hace.

Además es relevante apuntar que el líder promueva el desarrollo profesional del equipo docente; frente a esto, se les consultó a los informantes si el director motiva a su personal a participar en las formaciones, y se obtuvo las siguientes respuestas: Todos los encuestados (SDJ y DOCJ), expresan que sí existe motivación del director para formarse profesionalmente; para el caso uno de ellos responde: “La institución es parte de la corporación Marista y ellos se ocupan de mantenernos actualizados sobre los procesos pedagógicos, a través de capacitaciones, al inicio y al final del año”. Al consultar al director al respecto, este manifiesta que siempre les motiva. Sin embargo, se puede notar que no es iniciativa del director que se actualicen; pero, se debe tener en cuenta que el personal docente está motivado por él, para participar en las capacitaciones.

La planificación de las actividades que respondan a la misión institucional es otra de las evidencias que caracteriza al líder transformacional, ya que demuestra la capacidad técnica y estratégica (Sulbaran, 1999). En este estudio, al indagar sobre si el director organiza anticipadamente las actividades, mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes; algunos informantes (SDJ y DOCJ) manifiestan que siempre organiza con antelación las actividades. Por otro lado, dos informantes opinan que lo hace casi siempre de forma intencionada. Mientras que el informante (DRJ) expresa que siempre organiza con antelación. Se puede deducir, que no siempre se organizan anticipadamente las actividades, de acuerdo a lo manifestado por los docentes, por lo que no se podría considerar esta cualidad para catalogar al director como un líder transformacional.

Por su parte, Leithwood (1994), identifica la importancia que el líder transformacional en las escuelas articule las propuestas y los distintos puntos de vista de todos los involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje. En este aspecto al

preguntar sobre la actuación del director, si da apoyo a las propuestas de los docentes, el subdirector manifiesta: “Acompaña los procesos de los docentes”, otro de ellos expresa: “Casi siempre toma en cuenta las inquietudes sobre propuestas relacionadas con el ámbito educativo” (DOCS). La evidencia señala que el director no siempre apoya las propuestas emanadas de los profesores, o en todo caso se podría interpretar que algunos son apoyados y otros no lo son.

El director como líder transformacional, debe asignar responsabilidades a los docentes según habilidades y competencias. En este caso, al indagar los informantes (SDJ y DOCJ) manifiestan que, el director toma en cuenta las capacidades docentes al asignar responsabilidades. Sin embargo, hay quien opina que: “generalmente terminan las personas idóneas para las diferentes actividades y cargos en la institución”. Esto significa que no siempre el director asigna responsabilidades a su personal de acuerdo con capacidades. Al interrogar al director, éste expresa: “Sí, es una forma de descentralizar las responsabilidades docentes y administrativas, además de que cada uno es un experto docente”. Al contrastar las respuestas se observa cierta contradicción entre los informantes y director.

En síntesis, según el enfoque transformacional, el director debe ser modelo de comunicación, brindar espacios de opinión, compartir problemáticas para buscar solución colegiada; planificar de forma anticipada para el logro de objetivos. En términos generales, algunas acciones realizadas por el director de esta institución deberían mejorar para acercarse al estilo de liderazgo transformacional. Según los resultados obtenidos, se puede notar que algunos de los informantes no perciben esa comunicación efectiva entre director y miembros de la comunidad educativa; no ven interés por las problemáticas y propuestas surgidas de los miembros de la comunidad. al mismo tiempo no todos consideran que hay motivación para actualizarse. Sin embargo, hay que reconocer que la mayoría de los informantes muestra una aceptación frente a las cualidades mencionadas.

Pregunta 2: ¿Qué características identifican a los directores, según el tipo de liderazgo que ejercen en su institución educativa?

Todo director de una institución educativa debe mostrar ciertas características que permitan considerarlo un buen líder para que estas influyan positivamente en todos los miembros de la comunidad educativa; entre las cuales se puede mencionar: participar de forma conjunta en la toma de decisiones, así como en la búsqueda de una misión y visión institucional que persiga altas expectativas, además de guiar esfuerzos de cambio, estableciendo metas claras, siendo un apoyo para el personal docente y la comunidad educativa en general.

Tomando en cuenta lo anterior, se indagó con el interés de identificar las características del liderazgo basados en el enfoque transformacional. Para el caso, se consultó sobre las capacidades del director como líder; obteniendo la siguiente información: subdirector y docentes opinan que, el director muestra capacidades de liderazgo; uno de ellos expresa: “es una persona preparada y calificada para el puesto que desempeña”. Además, otro manifiesta que: “tiene capacidad para liderar al grupo docente que se le ha confiado”. En opinión del director responde “soy psicólogo educativo y creo que el liderazgo se construye y se gana ante los compañeros docentes con autoridad y servicio”. Como resultado se podría inferir que el director del instituto Jesús Obrero, según las respuestas de los encuestados muestra capacidades de liderazgo.

Por otro lado, se sabe que un líder transformacional es flexible frente a las situaciones de cambio en su área de trabajo. Al cuestionar al respecto, los informantes (SDJ y DOCJ) responden que el director es flexible; al respecto uno de ellos opina: “nuestro director es flexible y ha estado atento a cada una de las necesidades en general.”. Al mismo tiempo, otro (DOCJ) opina: “un claro ejemplo ha sido este año todo cambió debido a la pandemia: cambiando estrategias, implementando nuevas acciones y formas de comunicación, reuniones, etc.” al interrogar al director manifiesta: “el tener postura cerrada lleva a la confrontación entre compañeros, la flexibilidad si

existe madurez, puede llevar a lograr un ambiente adecuado para la reflexión en el quehacer educativo”. Por lo anterior se puede deducir que el director muestra características importantes para considerarlo como un director flexible.

El uso de la tecnología es esencial para dar respuesta a las demandas actuales de la educación, al consultar si el director está a la vanguardia con las tecnologías educativas; los informantes (SDJ y DOCJ) consideran que si, uno de ellos opina: “toma las formaciones de informática como lo hacen los docentes”, otro docente expone: “se capacita en nuevas tecnologías, las aplica y se está actualizando en el manejo de ellas”. Al respecto, el director dice: “sí, es una exigencia de las nuevas generaciones, es necesario utilizar las herramientas tecnológicas”. Considerando los resultados, se evidencia que el director, está interesado en adquirir nuevas competencias tecnológicas que contribuyan a mejorar el área educativa.

No existe liderazgo efectivo sin la práctica de valores tanto éticos como morales. en este sentido es importante conocer qué piensan los informantes acerca del director. Para el caso, cuando se les preguntó si el director reconoce y practica valores, los informantes (SDJ y DOCJ) respondieron que sí; al respecto se opina lo siguiente: “es una persona que vive los valores éticos, morales y religiosos, le hacen ser coherente con lo que predica y vive”, otra opinión manifiesta: “es una persona ejemplar e integral”. Para el caso, el director responde: “sí, considero que son fundamentos de actuación de acuerdo a lo que se considera correcto, verdadero y justo”. Tomando en cuenta los resultados se puede afirmar que se reconoce en el director la práctica de determinados valores.

Como resultado de la indagación que se hizo sobre las características del estilo de liderazgo que posee el director del Instituto Católico Jesús Obrero, los hallazgos apuntan a que se observa algunas cualidades del liderazgo transformacional. Apoyan estos análisis los datos brindados por los participantes. Así, por ejemplo, el director muestra capacidad de liderazgo ante la comunidad; es flexible ante las situaciones de cambio, se interesa por actualizar sus capacidades en tecnologías educativas; y

muestra actitudes hacia la práctica de valores tanto éticos como morales. Considerando que es una institución religiosa se podría pensar que tiene dentro de su filosofía, la educación basada en el respeto y práctica de los valores éticos, morales y espirituales.

Pregunta 3: ¿Cómo incide el tipo de liderazgo de los directores en las funciones administrativas de las instituciones educativas?

En este apartado, interesa conocer la incidencia del director en las funciones relacionadas con la administración escolar; al consultar a los informantes si el director tiene claro los objetivos y las metas en la planificación estratégica para administrar los recursos económicos, tanto el subdirector como tres docentes expresan que el director siempre muestra claridad al respecto, otros dos opinan casi siempre y nunca hay claridad en la organización de los recursos económicos. Al preguntar al director, responde: “sí, son los elementos que orientan a mediano y largo plazo las acciones del centro escolar”. Al analizar las respuestas de los informantes se observa que hay diversos puntos de vista y no todos están de acuerdo en que exista una planificación clara de los recursos de la institución.

El modelo de cuatro dimensiones de gestión de Leithwood (1994) destaca el proveer los recursos necesarios y el apoyo instructivo a los docentes para desarrollar a gusto el trabajo educativo. Al indagar, si el director optimiza los recursos financieros equitativamente entre los diferentes comités institucionales, algunos de los informantes (SDJ y DOCJ) responden que siempre se hace una distribución equitativa. Por el contrario, dos docentes manifiestan que casi siempre hay distribución equitativa. Mientras tanto, el informante (DRJ) responde que siempre optimiza los recursos financieros. Se puede observar que las respuestas entre el director y algunos informantes no concuerdan, por lo cual se deduce que no siempre se optimiza al asignar fondos económicos a las diferentes funciones institucionales.

En cuanto a las funciones del director como administrador, compete, mantener informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos, rindiendo cuentas al final del año. Al consultar al respecto, los informantes (SDJ Y DOCJ) respondieron que sí mantiene informada a la comunidad. Una de las respuestas obtenidas es la siguiente: “todos los años se hace rendición de cuentas a toda la comunidad educativa”. Al respecto el director manifiesta: “sí, es por ley, y porque la comunidad educativa tiene derecho a la transparencia”. Conviene subrayar, que la totalidad de participantes expresan que el director rinde cuentas. En base a estas afirmaciones, se puede deducir que permite acceso a la administración de los recursos económicos.

Resumiendo, sobre cómo incide el tipo de liderazgo del director en las funciones administrativas, como área relevante para gestionar y dotar a la institución de los recursos necesarios, teniendo en cuenta la opinión de los encuestados se encontró: claridad en los objetivos y priorización de metas en la planeación estratégica de inversión de fondos económicos; pero, existe cierta deficiencia en la distribución equitativa de recursos financieros a los comités institucionales según lo observado la incidencia del director en cuanto a las funciones administrativas podría ser positiva, pero hay aspectos que requieren mejora.

Pregunta 4: ¿Qué influencia tiene el tipo de liderazgo de los directores, en las relaciones interpersonales de maestros, estudiantes y padres de familia?

Conviene acá conocer cómo impacta la actuación del director para generar ambiente armónico entre los sectores docente, estudiantes y padres de familia. Para el caso, se cuestionó a los participantes si el director cumple con las decisiones acordadas en reuniones de consejo docente y de administración; los informantes (SDJ y DOCJ) expresan que el director cumple con las decisiones acordadas. En relación, un docente dice: “las decisiones se toman democráticamente respetando las opiniones”. El director manifiesta que cumple con las decisiones acordadas: “se debe predicar con el ejemplo, y los acuerdos se cumplen”. En este caso se observa que el

director involucra a los diferentes actores institucionales en la toma y el cumplimiento de las decisiones.

Además, se cuestionó a los participantes si el director genera un ambiente armónico en la institución, obteniendo los resultados siguientes: los seis docentes y el subdirector manifiestan que el director genera un ambiente armónico. Un docente opina: "Un buen trato, un poco de buen humor, son acciones que generan un ambiente agradable dentro y fuera de la institución". Por su parte, el director aporta: "Sí, generar un ambiente sano y propositivo lleva a la armonía para solucionar problemas, además, contribuye a la salud mental de todos". Conforme a lo expresado, los análisis dejan evidencia de que los participantes (SDJ, DOCJ y DRJ), dan importancia al logro de ambientes agradables y se podría observar una influencia positiva de parte del director para ser el principal dinamizador de la armonía institucional.

Es importante conocer si el director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable, los consultados (DOCJ) manifiestan que el director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa a través de sus capacidades y habilidades. Además de crear un ambiente de confianza, prestar atención a las problemáticas y dar solución. Al consultar al director: "Sí, generando un ambiente sano y propositivo lleva a tener una armonía adecuada para solucionar problemas, además que contribuye a la salud mental de los miembros de la comunidad educativa." para el caso se puede concluir que el director ejerce un liderazgo efectivo en cuanto a que busca un interés colectivo que le permite guiar y reconocer los esfuerzos de los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Considerando lo anterior se concluye que el líder transformacional es capaz de influir en la creación de nuevos paradigmas que incluyen también, el ámbito de las relaciones entre las personas, para la generación de nuevas dinámicas que faciliten la organización, participación e integración de la comunidad educativa (Leithwood, 1994). Desde esta conceptualización, el director del Instituto Técnico Vocacional Jesús Obrero ha influenciado de buena manera en el clima de su institución, con el

cumplimiento de las decisiones tomadas en consejo y reconociendo los esfuerzos realizados por los miembros.

4.2.3 Hallazgos del Complejo Educativo Marisol Bolaños

Para registrar y procesar la información con efectividad se asignó la siguiente codificación, para identificar a los informantes: director (DRM) subdirector (SDM) y docentes (DOCM). A continuación, se presentan los análisis sobre los hallazgos obtenidos a partir de la información recolectada de los participantes.

Pregunta 1: ¿Qué características posee un líder transformacional?

En esta interrogante, referente a las características que posee un líder transformacional, Sulbarán (1999), plantea la importancia de la inteligencia emocional y su relación con la efectiva comunicación; para ejercer un liderazgo que contribuya a mejorar las relaciones dentro del equipo. Al preguntar a los participantes si el director tiene una comunicación efectiva con la comunidad educativa, algunos de ellos (SDM Y DOCM) responden que siempre se comunica de forma comprensible; otros de ellos responden que no siempre los mensajes son comprensibles para todos. En comparación, el director dice que casi siempre sus mensajes son comprendidos. Tomando en consideración la información tanto de algunos informantes, como del mismo director, se interpreta que la comunicación no es tan efectiva, situación que permite evidenciar dificultades para un adecuado entendimiento entre los actores de la institución.

Además, se consultó el interés del director por resolver los problemas surgidos entre estudiantes, así como entre docentes; de esto se obtuvo lo siguiente: algunos docentes y el subdirector manifiestan que siempre existe interés de parte del director por las problemáticas surgidas. Al mismo tiempo, dos informantes (DOCM) respondieron que no siempre se interesa por resolver este tipo de problemas; sin embargo, el director manifiesta que siempre se interesa por los problemas de docentes

y estudiantes. Se puede observar, que no todos tienen la misma percepción, por lo que se interpreta que el director no da atención equitativa a las dificultades que se presentan al interior de la institución.

Cabe destacar, que un buen líder promueve y motiva a su equipo docente para continuar su desarrollo profesional y mantenerse actualizado; por ello, se consultó si el director motiva a su personal a participar en las formaciones, y se obtuvo lo siguiente: algunos informantes (SDM y DOCM) manifiestan que el director si motiva a asistir a capacitaciones: “El director siempre está pendiente de informar de las capacitaciones a todo el personal docente y abrir espacios para la asistencia, además brinda herramientas para dichas capacitaciones” (DOCM). Otro informante responde que no hay motivación para capacitarse. Al respecto el director manifiesta que a veces motiva a su personal para asistir a formaciones. A pesar que algunos informantes dicen sentirse motivados, el mismo director plantea que no siempre les incentiva para actualizarse.

Al indagar si el director organiza anticipadamente las actividades, mostrando una actitud positiva para lograr metas desafiantes; algunos informantes (SDM Y DOCM) responden que siempre organiza actividades con anticipación. Sin embargo, un docente manifiesta que solo a veces planifica las actividades con antelación. Al interrogar al director al respecto, este expresa que siempre organiza las actividades de forma positiva. Considerando los datos anteriores, se puede deducir que el director no posee una total capacidad para organizar las actividades planificadas, de forma que se alcancen las metas deseadas.

Por otro lado, es importante que el líder transformacional en las escuelas articule las propuestas y los distintos puntos de vista de todos los involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje. En este caso, al preguntar si el director apoya las propuestas de los docentes, algunos informantes (SDM Y DOCM) responden que sí brinda apoyo a las propuestas. Hay quien manifiesta: “es abierto a todas las propuestas brindadas, analiza si la propuesta es en beneficio de la institución y del aprendizaje, apoya

constantemente” (DOCM). Al consultar al director, éste responde que casi siempre da apoyo a las propuestas docentes. En este caso se puede concluir que el aporte del docente no siempre es tomado en cuenta, lo que afecta la democracia en la toma de decisiones.

Además, para que el director sea considerado como líder transformacional, debe conocer las habilidades y competencias de su equipo, a fin de asignar responsabilidades de acuerdo con sus potencialidades. En este caso, los consultados (SDM y DOCM) manifiestan que, el director si toma en cuenta las capacidades docentes al asignar responsabilidades. Hay quien opina: “Da la oportunidad de hacer las cosas para poner en práctica las habilidades de cada uno, y si no pregunta quién puede realizar una determinada tarea”. Otro de los informantes responde que el director no asigna responsabilidades de acuerdo con habilidades. Así mismo, al interrogar al director, éste expresa: “Si, porque así se logran mejores resultados”. Al contrastar las respuestas se evidencia que el director no siempre reconoce las capacidades y habilidades de su personal docente, para asignarles responsabilidades.

Resumiendo lo planteado sobre las características del liderazgo transformacional que posee el director de una institución educativa, destacan: ser ejemplo de planificación estratégica, poseer una comunicación eficaz, propiciar espacios para que el personal pueda aportar en la búsqueda de solución a las diversas problemáticas. En este sentido, hay que reconocer que la mayoría de consultados consideran que el director de esta institución muestra las características mencionadas. Sin embargo, hay quienes no lo ven de esta manera, además es interesante analizar que el director no refleja en sus respuestas, ser poseedor de las características de un líder transformacional mencionadas anteriormente.

Pregunta 2: ¿Qué características identifican a los directores, según el tipo de liderazgo que ejercen en su institución educativa?

Considerando las características que identifican a los directores según el enfoque

de liderazgo transformacional, se indaga si el director muestra capacidades como líder. Los resultados obtenidos al respecto son los siguientes: los docentes y el subdirector concuerdan que el director si muestra ese tipo de capacidades: “Delega funciones o actividades según las capacidades de cada uno, para lograr objetivos pedagógicos, inspira a que se realice el trabajo de la mejor manera posible” (DOCM). También el director se considera poseedor de capacidades de liderazgo y expresa: “Por naturaleza he sido una persona disciplinada y esa actitud ha permitido que personas compartan conmigo muchas actividades”. Al analizar la respuesta del director se puede evidenciar que no hay un enfoque específico y suficiente, que permita considerarlo como un líder transformacional.

Es relevante que el director muestre flexibilidad ante las situaciones de cambio que se puedan presentar al interior de la institución. Al cuestionar al respecto, los encuestados (SDM y DOCM) responden que el director si es flexible; al respecto, se opina: “Porque él trata de entender y valorar la situación, dar una respuesta a las situaciones de cambio que ayuden para mejorar.” El director, expresa: “Porque año con año hay que implementar actividades novedosas en la institución, por lo general esas actividades nuevas, generan cambios”. En las respuestas obtenidas, se hace notar la flexibilidad del director ante las situaciones de cambio que se presentan en esta institución. Aunque en las respuestas, no hay una verdadera evidencia ante qué circunstancias el director se muestra flexible.

Como ya se apuntó, es importante destacar que uno de los retos para los directores es el uso de tecnologías que respondan a las demandas educativas actuales, al consultar sobre ello a los docentes, uno comenta que el director no está actualizado con las tecnologías educativas. Al consultarle al director, manifiesta: “Tengo dificultad con la tecnología y se cuenta con recursos económicos y humanos limitados”. Curiosamente el subdirector, y algunos docentes responden que está a la vanguardia, esto se refleja en la siguiente respuesta: “Cuando vio la necesidad de cambiar su teléfono por las diferentes redes, ha creado mecanismos de comunicación en plataformas que estamos utilizando actualmente”; al comparar las respuestas del

director y otros informantes, se evidencia la falta de dominio tecnológico del director, a pesar de ser un recurso básico para todo buen administrador y líder de una institución educativa.

Al indagar sobre la práctica de valores del director como líder transformacional, se encontraron las siguientes opiniones, para el caso, cuando se les preguntó a los encuestados, estos manifiestan que el director practica valores “Porque es una persona autónoma que no se deja influenciar negativamente, solidario, siempre busca ayudar a los demás, responsable, honesto, siempre busca hacer lo correcto ante la ley”. Al respecto, el director expone: “Si, es una de mis ideologías de vida practicar los principios éticos y morales”. Según lo expuesto, hay evidencia de algunas virtudes y comportamientos acordes a lo que se requiere de un líder transformacional.

En consecuencia, como resultado de la consulta realizada sobre las características del director, los hallazgos apuntan a observar alguna cualidad del liderazgo transformacional, como: ser un líder en su comunidad educativa, poseer cierto grado de flexibilidad ante las situaciones de cambio, así como practicar valores tanto éticos como morales. Sin embargo, hay evidencia de que hace falta poseer ciertas cualidades o características que permitan ubicarlo en un tipo específico de liderazgo, por carecer de habilidades en cuanto al uso de tecnología educativa; que le convierte en un modelo negativo frente a su equipo docente.

Pregunta 3: ¿Cómo incide el tipo de liderazgo de los directores en las funciones administrativas de las instituciones educativas?

En este apartado, el propósito es conocer la incidencia del director como líder en la efectiva administración de los recursos financieros asignados a la institución; se consultó a los participantes si el director tiene claros los objetivos y metas para administrar los recursos económicos. Los datos obtenidos son: los informantes (DOCM) responden que siempre hay claridad en la organización de los recursos económicos, el subdirector manifiesta que casi siempre se hace buena administración;

mientras que uno de los docentes manifiesta que solo a veces el director muestra claridad al respecto. Al preguntar al director, responde: “Si, porque las directrices del MINEDUCYT así lo indican para cada rubro hay una asignación”. Según lo expuesto, se podría interpretar que el director aún tiene aspectos a mejorar en la planificación de los fondos económicos institucionales.

En este mismo contexto, al indagar, si el director optimiza los recursos financieros equitativamente entre los diferentes comités institucionales, algunos de los informantes (DOCM) responden que siempre se hace una distribución equitativa. El subdirector opina que casi siempre y un docente responde que a veces se optimizan los recursos. Mientras que el director expresa: “Si, para no perder la dirección, fines y propósitos que la institución se traza año con año”. En efecto, en las respuestas se observa falta de equidad para distribuir los recursos a los diferentes comités institucionales.

Es relevante conocer si en la institución se informa oportunamente a la comunidad acerca de la administración de los recursos económicos rindiendo cuentas anualmente. Por lo tanto, se consultó al respecto y se obtuvo lo siguiente: algunos informantes opinan que el director si ejecuta la rendición de cuentas respectiva; “Porque trata de rendir cuentas cuando hay oportunidad, presentando su informe financiero” (DOCM). Contrario a lo anterior un docente respondió “No, de algunas cosas no”. Al cuestionar al director este respondió: “Si, se realiza todos los años la audiencia de rendición de cuentas”. Al contrastar los datos, es evidente que no existe un consenso en las respuestas, lo que podría indicar que si se lleva a cabo dicha actividad; aunque para uno de los docentes se omite información acerca de la inversión realizada.

El líder transformacional cuenta con las capacidades técnicas necesarias para ser un gerente y buen administrador incidiendo positivamente en su institución, según lo observado, el estilo de liderazgo del director del Complejo Educativo Marisol Bolaños muestra cierta deficiencia tanto, en la claridad de metas y objetivos de la planeación

de la inversión de recursos económicos; como en la optimización y distribución de fondos a los comités institucionales. También es relevante señalar que, en rendición de cuentas, no deja satisfecho a algunos de los miembros del equipo docente.

Pregunta 4: ¿Qué influencia tiene el tipo de liderazgo de los directores, en las relaciones interpersonales de maestros, estudiantes y padres de familia?

En tal sentido, se indaga si el director da cumplimiento a las decisiones acordadas en reuniones de consejo docente y administrativo; uno de los informantes responde no, sin explicar el porqué. Por otra parte, los informantes (SDM y DOCM) expresan que el director si cumple las decisiones acordadas. De la misma manera el director manifiesta: “Si, porque es la opinión de la mayoría, por tanto, debe ser lo más indicado para la escuela”. De ahí, se tiene que uno de los informantes (DOCM) contradice lo expresado por el director, dando lugar a entender que a veces no se cumplen las decisiones acordadas en consejo docente o de administración.

Un líder efectivo promueve un buen clima laboral para una sana convivencia entre los miembros de la organización. Por ello, se indaga si el director genera un ambiente armónico en la institución, obteniendo los resultados siguientes: Los informantes (SDM y DOCM) manifiestan que el director si genera un ambiente agradable; esto se verifica en la opinión: “trata de que haya equilibrio y está pendiente de que haya armonía, nos invita a mantener una buena convivencia”. Al consultar al informante (DRM) éste responde: “Sí, porque no generó controversia con ninguno de mis compañeros”. A partir de los resultados, puede considerarse que el director influye positivamente para mantener un ambiente agradable y armónico en la institución.

Otra de las funciones del director relacionada con la búsqueda de equilibrio en las relaciones interpersonales es reconocer los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, a fin de lograr un clima agradable. En este caso, de acuerdo a los informantes (SDM y DOCM), el director sí reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa, generando un clima agradable; “Siempre realza el buen trabajo en las

reuniones”. El director no reconoce los esfuerzos. Mientras, el director manifiesta: “Si, porque el esfuerzo de los miembros de la comunidad educativa nos ha permitido ser una institución exitosa”. Según la mayoría de los docentes y el director reconoce los esfuerzos realizados por la comunidad; en contraste, la opinión negativa podría dar indicios que los esfuerzos no siempre son reconocidos.

Tomando como referencia los resultados obtenidos, el director de esta institución influye de forma positiva en la consecución de un clima laboral armónico; reconoce los esfuerzos de los participantes en vías de mejorar el funcionamiento de la institución en todos los sentidos, respeta y da cumplimiento a las decisiones acordadas en reuniones de consejo, practica valores morales, lo que fortalece las relaciones interpersonales en la institución. Sin embargo, hay quien piensa que el director no cumple con las decisiones acordadas y no se reconocen los esfuerzos de todos. En conclusión, se puede decir que, para fortalecer aún más las relaciones interpersonales, con la finalidad de lograr un ambiente armónico, el director debe tomar en cuenta la participación de todos los miembros de su comunidad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La información presentada en el presente estudio puede ser un aporte al conocimiento, específicamente para conocer el tipo de liderazgo que muestran los directores en la escuela salvadoreña, para el caso en el “Instituto Nacional de Sacacoyo, Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas”, del municipio de Sacacoyo, departamento de La Libertad. Interesa en este caso mostrar la influencia que ejercen los directores en las funciones pedagógicas, gestión administrativo-financiera y las relaciones interpersonales que muestran con los miembros de la comunidad educativa en general, a fin de caracterizar el tipo de liderazgo de cada director de las instituciones educativas antes mencionadas.

Teniendo en cuenta que el liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. En el caso de los directores de las instituciones en estudio, se puede concluir que los líderes transformacionales se muestran como agentes de cambio, creen en las personas, motivados por valores, son eternos aprendices, hábiles para manejar la complejidad, ambigüedad e incertidumbre, visionarios, carismáticos, comunican elevadas expectativas, estimulan la intelectualidad, promueven la inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas; teniendo en cuenta esto, el líder transformacional es el ideal para una institución educativa, sin embargo, muchas de estas características están ausentes en los directores, según se refleja en los hallazgos obtenidos.

Actualmente las instituciones educativas demandan directores que cumplan con esa serie de cualidades y capacidades de tipo transformacional; en tal sentido, presentamos de forma general, algunas características encontradas en los directores que son parte del presente estudio: En primer lugar se percibe ciertas características

que son esenciales en todo buen líder entre ellas: flexibilidad, buena comunicación, participación en la toma de decisiones; consulta y apoyo en las propuestas de mejora, emanadas de los docentes, práctica de valores, administración adecuada de los recursos, ambientes armónicos, promoviendo relaciones interpersonales positivas.

Según lo anterior se puede pensar que se está frente a directores con gran capacidad de liderazgo; ahora bien, al contrastar la información de los directores con la proporcionada por los docentes, se puede concluir que, los primeros se conciben como buenos líderes, sin embargo, hay quienes no los perciben de esta manera, por el contrario piensan que carecen de ciertas capacidades, técnicas y profesionales para liderar de manera eficiente la institución que dirigen; en este caso, los directores como es normal califican su gestión de forma positiva, aunque para otros hace falta cualidades que los califique como verdaderos líderes.

Es importante apuntar, que la efectividad del director se basa en la calidad del estilo de liderazgo que muestre en su institución; en este caso las cualidades encontradas respecto al ámbito administrativo son un poco superficiales en los directores de los tres centros educativos, el análisis evidencia falta de planificación y organización oportuna y eficaz, es decir, no se ven reflejadas acciones que involucren a los distintos sectores para la solución de problemáticas que permitan mejorar, no sólo la administración de la institución sino también la calidad educativa. Lo anterior, refleja una falta de dirección adecuada, no sólo de la figura del director como jefe, sino también como líder.

Por otro lado, de acuerdo con los hallazgos encontrados algunos miembros de la comunidad educativa, no ven en la figura del director el rol de líder; más bien éste es percibido algunas veces, como el jefe quien dicta órdenes que se deben cumplir. Se concluye que la razón de este hecho radica en la falta de instituciones para una formación profesional de los directores como líderes; los directores en la mayoría de casos se preparan para administrar. El MINEDUCYT por ejemplo da formación a directores cuando estos son nombrados, enfocada principalmente en administración

escolar, no así para liderar eficazmente las instituciones a su cargo. Además, la formación es de carácter voluntaria y no obligatoria como quizá debería de ser.

Otro aspecto, que no puede ignorarse es la falta de motivación de los equipos docentes de las tres instituciones estudiadas, para seguir al director; esto se ve reflejado en lo que expresan; ambientes laborales con marcadas divisiones o grupos de docentes, esto se ve reflejado en el desacuerdo de algunos y en la forma en como otros prefieren tomar una actitud que todo está bien, sin embargo en muchas ocasiones hay marcadas diferencias entre las opiniones brindadas, lo que nos lleva a concluir que, no existe un liderazgo claro y acorde a las demandas que la institución requiere.

Tomando en cuenta la gestión del director en cada institución, se puede concluir que: el director del Instituto Nacional de Sacacoyo muestra algunas características del estilo de líder democrático. En cuanto, al director del Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero, según las cualidades percibidas, se podría ubicar en un líder de tipo autoritario. Finalmente, en el director del Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas, se encontraron pocas características, correspondientes a las definidas en alguno de los cinco tipos de liderazgo considerados en esta investigación; por lo tanto, su forma de liderar la institución no se puede clasificar o caracterizar en un tipo específico de liderazgo.

Lo anterior podría asociarse a diversas causas, entre ellas no se obtuvo opiniones contundentes que permitan esclarecer un liderazgo fundamentado, con características claras, por el contrario, en ocasiones se percibe que se evita afectar la imagen del director, a quien probablemente se le tenga simpatía o temor a generar algún tipo de conflicto si se cuestiona su administración, en tal sentido se dificulta reconocer a qué tipo de líder pertenecen.

Se concluye que no ha sido posible establecer un tipo de liderazgo específico para cada director, puesto que las cualidades o características mostradas

corresponden a más de un tipo de liderazgo. En este sentido las evidencias muestran que no se encontró líderes transformacionales. Cabe destacar que las cualidades de este estilo son difíciles de adquirir, sobre todo porque no existe una formación específica que forme directores con las capacidades requeridas por el cargo; y que tome en cuenta además qué tipo de líder requieren las instituciones educativas en la actualidad.

Finalmente como equipo investigador se concluye que hace falta motivación en los actuales directores por la búsqueda de la actualización de sus habilidades directivas, administrativas y de gestión de las relaciones interpersonales armónicas; de las nuevas tecnologías educativas; pero aún más , sobre la adquisición de habilidades de liderazgo acorde a las demandas de la realidad actual que cambia tan repentina y drásticamente; tanto así que ha dejado a la infraestructura física relegada para proyectar la necesidad de las capacidades de liderazgo, que logren mantener motivados a los equipos docentes a trabajar por la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

5.2 Recomendaciones

La evidencia de este estudio nos lleva a recomendar sobre la base de aspectos encontrados en las instituciones educativas objetos de estudio; que pueden ser retomadas para la mejora en las prácticas que como líderes se espera en los directores.

- Como directores ser modelos de agentes interesados en la adquisición de capacidades tecnológicas educativas y mayores capacidades técnico-administrativas.
- Buscar la consolidación de habilidades o capacidades del estilo de Liderazgo Transformacional como el enfoque de liderazgo al que le apuesta el MINEDUCYT para el logro de la calidad en la educación salvadoreña.

- Así mismo para la mejora en el funcionamiento de la institución en todos los sentidos, potenciar el respeto y cumplimiento a las decisiones acordadas en reuniones de consejos; la práctica de valores éticos y morales para fortalecer las relaciones interpersonales en la institución.
- Para el MINEDUCYT dar formación a los docentes que deseen optar por un cargo de director para desempeñar sus cargos con eficacia y eficiencia. Ya que a pesar de brindar inducción el enfoque de esta se inclina a la parte administrativa.
- Al Tribunal Calificador, al momento de organizar los procesos de selección de directores y a la hora de su selección, ser cuidadosos y objetivos para que quede el mejor aspirante, tomando en cuenta no sólo la parte administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, Serafín y Gairin, Joaquín (1996). "La organización escolar. Práctica y Fundamentos". Barcelona: Ed Graó. 7ª edición
- Antúnez, S. (s.f.). "Gestión Institucional (MINED)". MINED 2017, Módulo 1. Liderazgo Directivo
- Bass, B. (1985). "Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas". Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. (1999) "Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional". En: European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1994). "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership Sage Publications, Thousand Oaks". London-New Delhi.
- Bass, Bernard M. (1990) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, invierno de 1990.
- Burns, James M. (1978), "Leadership". Harper y Row. New York.
- Castro Santander, A. (2015). "Autoridad y liderazgo educativo". Buenos Aires. Bonum.
- Castro Solano, A. (2005). "Técnicas de evaluación psicológica para ámbitos militares". Buenos Aires: Paidós.

Chiavenato, I. (2005). "Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones". Segunda edición. México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V

Covey, S. R. (2003). "Los siete hábitos de la gente Altamente Efectiva". Buenos Aires. Paidós.

Covey, Stephen R. (1998) "Liderazgo centrado en principio".

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2005). "The Sage Handbook of Qualitative". Research. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (1994) "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research" en Denzin, N. K., Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.

Denzin, N.K. (1970). "Sociological Methods: a Source Book". Aldine Publishing Company: Chicago.

Goleman, D. (2013). "El liderazgo". Barcelona: Grupo Zeta.

Gonos, J. y Gallo, P. (2013). "Model for leadership style evaluation". Management, 18(2), 157– 168. Harvard Deusto Business Review y EAE Business School (2017). Características principales del liderazgo participativo. Recuperado el 19 febrero del 2017, de <http://retosdirectivos.eae.es/caracteristicas-principales-del-liderazgo-participativo/>

Guzzini, S. (2015). "El poder en Max Weber". *Relaciones Internacionales.*, 5. Obtenido de

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/677087/RI_30_6.pdf?sequence=1

García-Solarte, Mónica. "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales". En: Entramado. Enero - junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Gardner, H. (2003). "Intelligence in seven steps". New Horizons For Learning, Creating the Future. Report retrieved December, 21, 2005.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R. Líder del futuro. foundation Peter Drucker Escuela de Administración Memorias del seminario de profundización en liderazgo (Nova Talenta 2014-2015) Universidad del Rosario

Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001). "Understanding Behaviors for Effective Leadership". USA: Prentice Hall

López, Jordi y Leal, Isaura (2005). "Aprender liderazgo político. México": Paidós Mexicana, S.A.

Leithwood, K. (1994). "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". Revista de Educación, 304.

Leithwood, K., et al. (1999). "Changing Leadership for Changing times". Buckingham-Philadelphia, Open University Press.

Maxwell, J.C. (1996). "Desarrolle El Líder que está en usted". EE.UU. Caribe.

Maxwell, J.C. (2005). "Líder De 360° Cómo Desarrollar Su Influencia Desde Cualquier Posición En Su Organización". E.U.A: Líder Latino.

- Maxwell, J. (2012). "Liderazgo 101. Lo que todo líder necesita saber". Georgia. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2001). "Los 21 minutos más poderosos en el día de un líder". EE.UU.: Caribe
- Sampieri, H. (2006). "Metodología de la investigación". Cuarta Edición. México. McGraw Hill
- Sandberg, Sheryl. (2013) "Vayamos Adelante". Chile, Editorial Conecta. ISBN: 9788415431671
- Shepard, R., Fasko, D. J., & Osborne, F. H. (1999). "Intrapersonal intelligence: Affective factors in thinking". *Education*, 119(4), 633.
- Sulbarán, T. (1999). "Proceso Comunicacional". Mimeografiado
- Taylor, S. J y Bogdan R. (1986) "Introducción métodos cualitativos". Buenos Aires. Paidós
- Tichy, Noel M. y Devanna, Mary Anne. "The Transformational Leader, John Wiley and Sons". Nueva York, 1986.
- Vélez, R. (1995). "El saber de la narrativa". Revista Aleph, N° 95. Manizales: Fundación Aleph. Octubre-diciembre. pp: 24- 47

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**



CUESTIONARIO PARA DIRECTOR

Respetable señor director reciba nuestro saludo sincero, le solicitamos de la manera más atenta nos colabore en llenar el presente cuestionario. Agradecemos su valiosa colaboración.

OBJETIVO: Recoger datos, que permitan identificar las características que poseen los directores de los Centros educativos “Instituto Nacional de Sacacoyo, Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y “Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas”, del Municipio de Sacacoyo, Departamento de La Libertad. para determinar qué tipo de liderazgo ejerce cada uno de ellos.

INDICACIÓN: Lea cada una de las preguntas y responda con una “X” en la casilla que corresponda, que a criterio exprese su opinión de la manera más honesta.

1. El director expresa mensajes comprensibles, para mantener buena comunicación con la comunidad educativa.

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

2. El director organiza con anticipación las actividades de la institución, mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes.

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

3. El director brinda apoyo a las propuestas que hacen los maestros

Si **No**

¿Por qué?

4. El director asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y competencias.

Si **No**

¿Por qué?

5. Según su experiencia, el director muestra capacidades de liderazgo en la institución.

Si **No**

¿Por qué?

6. El director permite la libertad de cátedra, acorde a las responsabilidades del trabajo docente.

Si **No**

¿Por qué?

7. ¿El director es una persona flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo?

Si **No**

¿Por qué?

8. ¿El director es una persona que va a la vanguardia con las tecnologías educativas?

Si **No**

¿Por qué?

9. ¿Considera que el director es un ejemplo de líder ante la comunidad educativa?

Si **No**

¿Por qué?

10. ¿El director tiene claros los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión de los recursos económicos?

Si **No**

¿Por qué?

11. Como director optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o comités institucionales

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

12. ¿Conoce si el director mantiene actualizados los archivos administrativos financieros?

Si **No**

¿Por qué?

13. ¿El director mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos rindiendo cuentas?

Si **No**

¿Por qué?

14. El director muestra interés por los problemas de los estudiantes y del personal docente

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

15. El director motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional.

Si **No**

¿Por qué?

16. ¿El director conoce y practica principios morales y éticos?

Si **No**

¿Por qué?

17. ¿Cuenta el centro educativo con el Plan de Convivencia actualizado?

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

18. ¿El director acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas?

Si **No**

¿Por qué?

19. ¿Cómo director considera que ejercerse un liderazgo efectivo en el personal docente?

Si **No**

¿Por qué?

20. ¿El director cumple las decisiones acordadas en reunión con el personal y Consejo administrativo?

Si **No**

¿Por qué?

21. ¿El director genera un ambiente armónico en la institución?

Si **No**

¿Por qué?

22. ¿El director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable?

Si **No**

¿Por qué?

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**



CUESTIONARIO PARA SUBDIRECTORES

Respetable señor/a subdirector/a reciba nuestro saludo sincero, le solicitamos de la manera más atenta nos colabore en llenar el presente cuestionario. Agradecemos su valiosa colaboración.

OBJETIVO: Recoger datos, que permitan identificar las características que poseen los directores de los Centros educativos “Instituto Nacional de Sacacoyo, Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y “Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas”, del Municipio de Sacacoyo, Departamento de La Libertad. Para determinar qué tipo de liderazgo ejerce cada uno de ellos.

INDICACIÓN: Lea cada una de las preguntas y responda con una “X” en la casilla que corresponda, que a criterio exprese su opinión de la manera más honesta.

1. El director expresa mensajes comprensibles, para mantener buena comunicación con la comunidad educativa.

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

2. El director organiza con anticipación las actividades de la institución, mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes.

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

3. El director brinda apoyo a las propuestas que hacen los maestros

Si **No**

¿Por qué?

4. El director asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y competencias.

Si **No**

¿Por qué?

5. Según su experiencia, el director muestra capacidades de liderazgo en la institución.

Si **No**

¿Por qué?

6. El director permite la libertad de cátedra, acorde a las responsabilidades del trabajo docente.

Si **No**

¿Por qué?

7. ¿El director es una persona flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo?

Si **No**

¿Por qué?

8. ¿El director es una persona que va a la vanguardia con las tecnologías educativas?

Si **No**

¿Por qué?

9. ¿Considera que el director es un ejemplo de líder ante la comunidad educativa?

Si **No**

¿Por qué?

10. ¿El director tiene claros los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión de los recursos económicos?

Si **No**

¿Por qué?

11. Como director optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o comités institucionales

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

12. ¿Conoce si el director mantiene actualizados los archivos administrativos financieros?

Si **No**

¿Por qué?

13. ¿El director mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos rindiendo cuentas?

Si **No**

¿Por qué?

14. El director muestra interés por los problemas de los estudiantes y del personal docente

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

15. El director motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional.

Si **No**

¿Por qué?

16. ¿El director conoce y practica principios morales y éticos?

Si **No**

¿Por qué?

17. ¿Cuenta el centro educativo con el Plan de Convivencia actualizado?

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

18. ¿El director acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas?

Si **No**

¿Por qué?

19. ¿El director cumple las decisiones acordadas en reunión con el personal y Consejo administrativo?

Si

No

¿Por qué?

20. ¿El director genera un ambiente armónico en la institución?

Si

No

¿Por qué?

21. ¿El director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable?

Si

No

¿Por qué?

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA
DE OCCIDENTE
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**



CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Estimado docente reciba nuestro saludo sincero, le solicitamos de la manera más atenta nos colabore en llenar el presente cuestionario. Agradecemos su valiosa colaboración.

OBJETIVO: Recoger datos, que permitan identificar las características que poseen los directores de los Centros educativos “Instituto Nacional de Sacacoyo, Instituto Católico Técnico Vocacional Jesús Obrero y “Complejo Educativo Marisol Bolaños de Rivas”, del Municipio de Sacacoyo, Departamento de La Libertad. Para determinar qué tipo de liderazgo ejerce cada uno de ellos. .

INDICACIÓN: Lea cada una de las preguntas y responda con una “X” en la casilla que corresponda, que a criterio exprese su opinión de la manera más honesta.

1. El director expresa mensajes comprensibles, para mantener buena comunicación con la comunidad educativa.

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

2. El director organiza con anticipación las actividades de la institución, mostrando actitud positiva para lograr metas desafiantes.

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

3. El director brinda apoyo a las propuestas que hacen los maestros

Si **No**

¿Por qué?

4. El director asigna responsabilidades a los docentes considerando sus habilidades y competencias.

Si **No**

¿Por qué?

5. Según su experiencia, el director muestra capacidades de liderazgo en la institución.

Si **No**

¿Por qué?

6. El director permite la libertad de cátedra, acorde a las responsabilidades del trabajo docente.

Si **No**

¿Por qué?

7. ¿El director es una persona flexible ante las situaciones de cambio en su área de trabajo?

Si **No**

¿Por qué?

8. ¿El director es una persona que va a la vanguardia con las tecnologías educativas?

Si **No**

¿Por qué?

9. ¿Considera que el director es un ejemplo de líder ante la comunidad educativa?

Si **No**

¿Por qué?

10. ¿El director tiene claros los objetivos y metas en su planeación estratégica de inversión de los recursos económicos?

Si **No**

¿Por qué?

11. Como director optimiza los recursos financieros equitativamente entre las diferentes funciones o comités institucionales

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

12. ¿Conoce si el director mantiene actualizados los archivos administrativos financieros?

Si **No**

¿Por qué?

13. ¿El director mantiene informada a la comunidad educativa sobre la administración de los recursos económicos rindiendo cuentas?

Si **No**

¿Por qué?

14. El director muestra interés por los problemas de los estudiantes y del personal docente

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

15. El director motiva a su personal docente a participar en formaciones para su desarrollo profesional.

Si **No**

¿Por qué?

16. ¿El director conoce y practica principios morales y éticos?

Si **No**

¿Por qué?

17. ¿Cuenta el centro educativo con el Plan de Convivencia actualizado?

Siempre **Casi siempre** **A veces** **Nunca**

18. ¿El director acepta las opiniones de la comunidad educativa, aunque no esté de acuerdo con ellas?

Si **No**

¿Por qué?

19. ¿El director cumple las decisiones acordadas en reunión con el personal y Consejo administrativo?

Si

No

¿Por qué?

20. ¿El director genera un ambiente armónico en la institución?

Si

No

¿Por qué?

21. ¿El director reconoce los esfuerzos de la comunidad educativa creando un clima agradable?

Si

No

¿Por qué?
