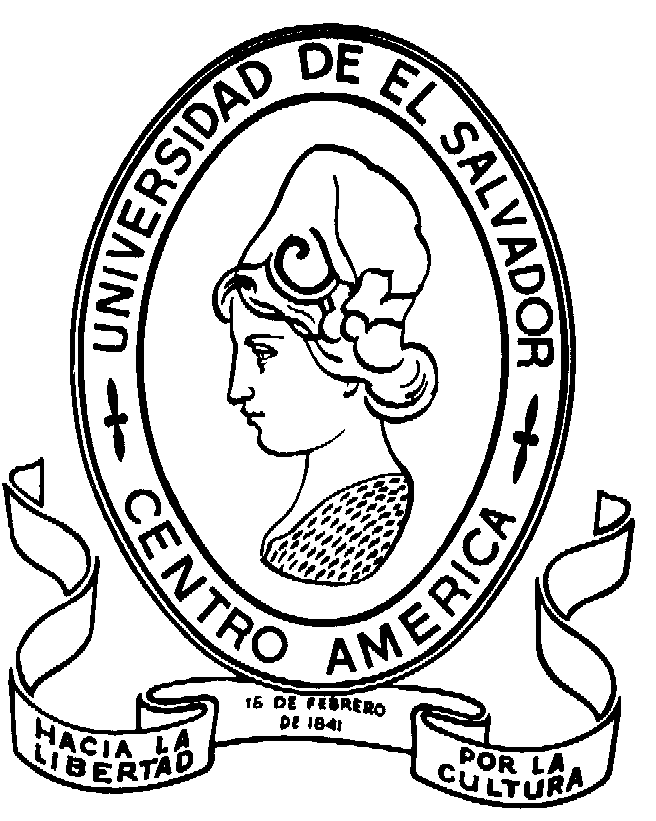
###### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**



**El Liderazgo del director en el Programa**

**“ESCUELA 10” y su incidencia en la transformación académica del Centro Escolar Cantón EL Capulín año 2003 –2004.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**AGUILLÓN LÓPEZ , JEOVANNY ERNESTO.**

**ALARCÓN RUBIO, LUCAS JAVIER.**

**JAIMES PEREZ , ÁNGEL RAFAEL.**

**LOBO OSORIO, EVITA RUTH.**

**MARTÍNEZ NÁJERA , EDWIN MANUEL**.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**

Ciudad Universitaria, Agosto de 2004.

San Salvador El Salvador Centro América.

**INDICE.**

**Introducción........................................................................................................i**

**Capitulo I Planteamiento del Problema.**

Situación problemática.................................................................................. 1

Enunciado del problema................................................................................ 30

Justificación de la investigación................................................................... 30

Objetivos de la investigación......................................................................... 32

Supuestos de la investigación........................................................................ 32

Indicadores..................................................................................................... 33

Alcances y limitaciones de la investigación................................................... 34

**Capitulo II Marco Teórico.**

Antecedentes del problema............................................................................ 36

Base teórica.................................................................................................... 38

**Capitulo III Metodología de la Investigación.**

Tipo de Investigación...................................................................................... 64

Fases de la investigación................................................................................. 65

Campo de acción.............................................................................................. 65

Método de muestreo y muestra........................................................................ 65

Técnicas de investigación................................................................................ 66

Estrategia sobre el trabajo de campo............................................................... 67

Metodología para analizar los resultados........................................................ 68

**Capitulo IV Análisis e interpretación de resultados.**

Análisis e interpretación de datos.................................................................... 69

Resultados de la investigación......................................................................... 78

**Capitulo V Conclusiones y Recomendaciones.**

Conclusiones.................................................................................................... 80

Recomendaciones........................................................................................... 83

**Capitulo VI Propuesta**

Presentación................................................................................................. 87

Objetivos de la propuesta.............................................................................. 87

Beneficiarios o grupo meta............................................................................ 87

Descripción analítica de la propuesta............................................................ 88

Glosario de siglas.................................................................................................. 94

Definición de términos básicos............................................................................. 95

Referencias bibliográfica...................................................................................... 97

**ANEXOS.**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

RECTORA

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA

VICE RECTOR ACADÉMICO

DRA. CARMEN DE RIVAS

VICE RECTORA ADMINISTRATIVA

LICDA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. FULVIO EDUARDO GRANADINO

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS

DE LA EDUCACIÓN.

LICDA. MILAGRO SALMERÓN DE JAIME

DOCENTE DIRECTOR

JURADO:

LIC. RAFAEL GIRÓN ASCENCIO

LICDA. MILAGRO SALMERÓN DE JAIME

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a nuestro señor Jesucristo por todo lo que me ha dado en esta vida, especialmente por haber terminado nuestra tesis; a mis padres Ana Edy López y Juan Antonio Aguillón y hermanos Carlos Antonio, Edwin Paul y Oscar Osvaldo que de una u otra forma colaboraron y apoyaron el desarrollo de la investigación.

Agradezco a mis compañeros como equipo de trabajo por haber contribuido al desarrollo y sustentado todo el proceso de estudio y a los licenciados (as) que nos asesoraron en nuestro trabajo final de graduación.

Jeovanny Ernesto Aguillón López.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios todopoderoso quien me colmó de sabiduría para poder terminar mi carrera , a mis padres Sonia Consuelo Rubio y David Napoleón Alarcón quienes me dieron su apoyo incondicional en todo momento; a mis hermanos José David, Jorge Luis y Edgar Iván quienes confiaron que llegaría al final de esta meta.

A mis compañeros de Tesis Evita, Edwin, Jeovanny y Ángel con quienes compartí experiencias agradables.

Lucas Javier Alarcón Rubio.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios todopoderoso por iluminar la luz que guía nuestro camino al éxito a mi madre Catalina Pérez de Jaimes por su apoyo y sacrificio incondicional, de igual forma a mi abuelo Eusebio Jaimes, a mis hermanas Vilma, Telma, Xiomara y a mis sobrinas Estefany y Claudia.

Al director de teatro universitario Francisco Borja, al Doctor Pantoja por su apoyo incondicional al igual que mis compañeros de Tesis Evita, Edwin , Lucas Jeovanny y todos mis amigos y amigas.

Ángel Rafael Jaimes Pérez.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios todo poderoso por brindarme la oportunidad de haber culminado mis estudios con éxito.

A mi madre Eva Teresa Osorio de Lobo por su apoyo incondicional, sus consejos sabios los cuales me sirvieron de sostén para seguir adelante y no desmayar.

A mis hermanos por su comprensión ayuda y consejos, a todos mis amigos que siempre estuvieron ayudando y brindando de sus conocimientos cuando más lo necesitaba.

A mis compañeros de estudio Ángel, Edwin, Lucas y Jeovanny a quienes agradezco su amistad, cariño y aprecio incondicional.

Evita Ruth Lobo Osorio.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios todopoderoso y su bendita voluntad que ahora permite el logro de esta meta, a mi madre Dinora Nájera por su amor e incansable lucha por hacer de mi un hombre íntegro y humano, a mi padre Eduardo Martínez y hermanos Miguel, Eduardo y Mario por su apoyo incondicional.

A mi amigo Lucas y demás compañeros de Tesis por la realización en conjunto de este esfuerzo.

Y a todas las personas que hicieron posible este fin.

¡A Dios sea la Gloria!

Edwin Manuel Martínez Nájera

**INTRODUCCIÓN**

La educación, como punto de partida para el desarrollo y bienestar de cada individuo que conforma la sociedad salvadoreña, es y ha sido por mucho tiempo la preocupación de algunos gobiernos que pretenden preparar a la población académicamente para poder sobrevivir y sacar adelante al país. Muestra de ello son las reformas generadas en las ultimas décadas.

Actualmente el Ministerio de Educación impulsa una reforma que tuvo sus inicios en 1995 y en la que se contemplan las políticas que pretenden hacer del sistema educativo un medio para alcanzar dicha preparación. Entre estas están las referentes a la calidad educativa.

Dentro de las políticas que buscan lograr la calidad en educación se encuentra estructurada la creación de programas y proyectos encaminados a solventar tal cometido. Entre ellos esta el programa Escuela 10, creado con la intención de construir una escuela de excelencia que facilite la inserción social, laboral y el desarrollo personal de los estudiantes.

La realización del estudio está encaminada hacia uno de los diez componentes que otorgan nombre a este programa “el proceso de liderazgo”.

En este sentido, el análisis se realiza con el propósito de conocer la contribución que este proceso otorga al funcionamiento de Escuela 10.

Este estudio presenta las percepciones de asesoría pedagógica, personal docente y padres de familia sobre el funcionamiento del director del Centro Escolar Cantón el Capulín como líder primordial de esta institución perteneciente al programa.

La estructura del presente estudio se divide en seis capítulos descritos a continuación:

El capitulo 1: consiste en el planteamiento del problema; donde se reflexiona, se ordena y se sistematizan las inquietudes del objeto de estudio, por ello se encuentra la situación problemática, el enunciado del problema y la justificación. Asimismo la delimitación (objetivos), los alcances y limitaciones del mismo.

El capitulo 2: se refiere a la construcción del marco teórico, que contextualiza el problema de la investigación desde sus antecedentes hasta los cambios y nuevas teorías educativas que han implicado la evolución de los sistemas educativos.

El capitulo 3: constituye la metodología de la investigación, precisando la forma y procedimientos que permiten recolectar y organizar las informaciones que se necesitan para posteriormente confrontar la teoría y los hechos encontrados. En este se encuentra el tipo de investigación, muestra, informantes clave, técnicas e instrumentos de investigación como procedimientos.

Los capítulos 4 y 5, se refieren tanto al análisis e interpretación de los resultados como a la elaboración de la nueva teoría. En el primero se presentan los hechos en teoría (análisis cualitativo). El segundo, detalla las conclusiones y recomendaciones de los hechos encontrados, cerrando así el ciclo del conocimiento pero no antes de concebirse como el punto de partida de nuevas investigaciones.

El capitulo 6 : se refiere a la propuesta que parte de los hallazgos y tiene el propósito de fortalecer el proceso de liderazgo en los procesos de gestión del programa Escuela 10.

Por último se presenta un apartado de anexos donde se incluyen los instrumentos de recolección de información y el respectivo diagnostico institucional que dieron la pauta para la realización de esta investigación.

Este estudio es el esfuerzo a través del cual se culminan los requisitos académicos que permiten optar al grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación.

Por lo anterior se agradece a la comunidad educativa del Centro Escolar Cantón el Capulín por ceder el espacio y brindar una rica información, la cual sustenta los criterios del estudio. Así mismo se agradece la colaboración de la dirección del programa Escuela 10 del Ministerio de Educación y a todas las personas que directa e indirectamente hicieron posible la realización de la investigación.

**CAPITULO I**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

**SITUACION PROBLEMÁTICA.**

La educación es un medio privilegiado de intervención sobre la realidad social porque de ella depende en gran medida, la capacidad de los miembros para integrarse en los procesos económicos, políticos, sociales y culturales. Por esa razón, un sistema que promueve la igualdad de oportunidades educativas es la mejor garantía que puede tener una sociedad para avanzar hacia mayores niveles de equidad. Además, el papel de la educación es decisivo en el contexto actual de globalización, por lo que el Ministerio de Educación (MINED) tiene un gran compromiso con la población del país, pues la única forma de enfrentarse a la globalización es preparando a la población a través de la educación, ya que ésta tiene la responsabilidad de proporcionarle una formación integral que le provea los conocimientos necesarios que lo preparen para integrarse a la vida laboral

La creación de valor agregado, los aumentos en productividad y la competitividad de los países aparecen directamente ligado a las capacidades, habilidades y destrezas técnicas de sus habitantes.

*“Las inversiones en todos los niveles de educación tienen también altas tasas de rentabilidad social, ya que existe una fuerte relación entre educación, nutrición, salud y planificación familiar. De ahí que la educación, especialmente de la niñas, sea un elemento fundamental para reducir la pobreza y mejorar otras indicadores sociales.” [[1]](#footnote-1)*

A través de la historia, en nuestro país, se ve reflejado el poco interés que los gobernantes le otorgan al sistema educativo nacional, de hecho varios documentos coinciden en afirmar que durante la etapa colonial El Salvador carecía de escuelas adecuadas para formar indígenas en el aula española.

*“El primer intento serio para reformar la educación en El Salvador se remonta al 8 de octubre de 1832: de conformidad con el primer reglamento de enseñanza primaria, todos los pueblos del país tenían que contar con una escuela administrada por una junta departamental con representación de la comunidad. Sin embargo fue durante la administración de Maximiliano Hernández Martínez que se produce la primera reforma educativa oficial de El Salvador.” [[2]](#footnote-2)*  Se introdujeron nuevos planes y programas de estudio divididos en 10 jornalizaciones por año, cada uno con su propio objetivo. Se potencio el manejo de correlaciones y se desarrollo un proceso acelerado de capacitación docente. Al igual que en esta administración esta reforma puso énfasis en el componente de calidad.

*“En una segunda reforma educativa 1968 creada durante el gobierno del general Fidel Sánchez Hernández, el ministro de educación Walter Beneke, estableció el concepto de educación básica dividida en 3 ciclos.” [[3]](#footnote-3)*  La cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta. Quizás uno de los componentes más destacables de esta reforma fue la creación de la televisión educativa.

A la par de este proceso, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de bienestar magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente.

Entre 1994 – 1999 se implica el último proyecto de reforma educativa del país bajo la administración del doctor Armando Calderón Sol, la cual no nace del vacío; diferentes iniciativas que se han ejecutado muestra el camino hacia donde se orienta los cambios de educación. La reforma parte de un proceso amplio de consultas en los sectores más relevantes de la vida nacional ( Empresa privada, partidos políticos, maestros, universidades, medios de comunicación, alumnos y padres de familia).

En el año 1995 la comisión de educación, ciencia y desarrollo, integrada por notables ciudadanos que en conjunto mostraban diversas ideologías y perspectiva sobre el proceso de la reforma, dio a conocer la propuesta ***“transformar la educación para la paz y el desarrollo de El Salvador.”***  *“A finales de 1995, el Ministerio de educación formaliza el planteamiento de reforma educativa, con la divulgación del plan decenal de reforma educativa en marcha (1995-2006). Este plan decenal destaca que la reforma es indispensable para superar la pobreza y enfrentar de mejor manera la globalización, fortalecer la democracia y consolidar la paz.” [[4]](#footnote-4)* Todos ellos enmarcados en los desafíos del Decenio que enfrenta actualmente El Salvador.

Algunos planteamientos que esta reforma maneja se ocupan en sostener que la educación general, la formación laboral y la capacitación permanente, pondrán a los salvadoreños en mejores condiciones para acceder con ventajas al mercado laboral, y por otra parte, la formación humana puede ayudar a superar las costumbres inadecuadas y las pautas filosóficas de vida que coadyuvan a mantener al pobre en el circulo de la cultura de la pobreza. Cuanto mayor sea la calidad de educación que reciban los individuos en su proceso de formación académico; mayores resultados dará a la sociedad para el desarrollo de la misma. Además, sostiene que fortalecer la democracia como método de vida equilibrada, no solo es una opción política, sino un imperativo factor de sobre vivencia y restauración de una vida digna; demostrando que los rasgos que incluyen el concepto de la vida democrática y los factores que incluyen esa configuración son muchos, pero que la educación es uno de los medios que lo pueden fortalecer en la medida en que se ejercite a las personas en la práctica de la ciudadanía eficiente y las habilite para ponerlas en condición de igualdad de oportunidades. Por lo que cuanto mayor sea el nivel educativo que alcance la población salvadoreña así serán las oportunidades que se le presenten para mejorar sus condiciones de vida y contribuir a formar una sociedad mas justa.

(Un salvadoreño que reciba una educación con alto grado académico tendrá la fortaleza para participar en la solución de problemas de carácter social de todo tipo y a la vez brindar propuestas de solución favorable).

Según la reforma *“El fortalecimiento a la democracia esta en relación con el proceso de consolidación de la paz, la cual se entiende como un sano equilibrio de contenidos diversos de orden espiritual, moral, político, económico y social” [[5]](#footnote-5)* pretendiendo que la educación reúna y transmita valores humanos, principios morales y cualidades cívicas que propicien una convivencia de calidad y un comportamiento ciudadano eficiente; sostiene que ella contribuye a la renovación social de El Salvador mediante la difusión y la interiorización individual y colectiva de los valores, actitudes y comportamientos fundamentales de la paz, considerando a la educación no como simple divulgación de conocimientos si no como interiorización de elementos que se traduzcan en la forma habitual de ser de las personas.

Pero para que la educación sea completamente integrada en calidad: debe ser capaz de formar seres humanos íntegros, no solo en lo académico, habilidades y capacidades, sino un ser formado en valores humanos, éticos y espirituales para ser respetuoso con sus semejantes y con las leyes de una sociedad. Por eso la reforma educativa ha impulsado un programa de valores que se desarrolla desde temprana edad en el proceso de formación escolar (primer grado en adelante). Por otra parte, el MINED debe estar al tanto que dicho programa se desarrolle en los centros escolares de acuerdo a las políticas de valores para obtener resultados excelentes.

Otro punto de la reforma es que la educación debe aumentar la capacidad de desempeño laboral del elemento humano (nuestro gran capital) y elevar su productividad para que el país sea más eficiente. Esto no solo requiere el desarrollo de destrezas, sino el fomento de actitudes y virtudes que fortalecen la productividad. Se sabe que los milagros económicos no se fundamentan, exclusivamente en el alto nivel de escolaridad empresarial de su población, sino también en su disciplina laboral, solidaridad empresarial y capacidad de recurso humano para apropiar, crear, difundir y usar el progreso científico y tecnológico.

Pero la realidad es otra, estamos viviendo en un mundo globalizado, donde todos a través de los medios de comunicación nos entrelazamos viendo los mismos programas de televisión, consumiendo las mismas mercancías liberando fronteras para el intercambio comercial entre países, privatizando todos los espacios ( empresas paraestatales, puertos, aeropuertos, carreteras, servicios educativos, los recursos naturales y el patrimonio cultural de los pueblos) destruyendo nuestro planeta, con el fin ultimo de obtener grandes ganancias económicas para el grupo económico hegemónico del capital financiero internacional representados en el Fondo Monetario Internacional (FMI), en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (OCDE).

A las transnacionales, poco o nada les interesa el respeto a la vida; a los derechos humanos; a las garantías individuales. Los valores humanos de libertad, justicia, igualdad, democracia, responsabilidad, sinceridad, dialogo, confianza, creatividad, paz, amistad, respeto y la cooperación; entre otros que se han forjado en miles de años de evolución de la convivencia de la especie humana, están quedando supeditados a la libre competencia y a la ley del mas fuerte; al fomento del individualismo y al reino del mercado; a la posesión material como la única medida de valores en nuestra sociedad actual; que hoy reincide en un modo de producción históricamente breve para el bienestar social y la inteligencia humana.

En el análisis de un estudio reciente del Financial Times sobre las 500 compañías mas grandes del mundo, con base en criterios de valor, país y sector, viene a esclarecer quienes gobiernan al mundo y en que estados imperiales se localizan. Este informe nos ayuda a identificar y entender cuales son los centros neurálgicos del poder político y económico del capital internacional.

“*Casi 48 por ciento de las empresas y bancos mas importantes del mundo son de Estados Unidos y 30 por ciento son de la unión europea; solamente 10 por ciento pertenece a Japón. En otras palabras, casi 90 por ciento de las corporaciones mas grandes del mundo que dominan los sectores de la industria, los bancos y el comercio son estadounidenses, europeas y japonesas”.[[6]](#footnote-6)*

Estos datos demuestran que el poder económico se concentra en las corporaciones multinacionales de los Estados Unidos, de la Comunidad Económica Europea y de Japón; quienes en nombre de la libertad de mercado, rompen con las fronteras culturales y los valores que le dan identidad nacional a todos los pueblos del mundo.

La concentración del poder económico de Estados Unidos se hace mas evidente si se consideran las diez principales empresas del mundo: “*90 por ciento son de origen estadounidense de las 25 principales 72 por ciento son propiedad de Estados Unidos; de la 50 mas importantes, 70 por ciento son de ese país y de las cien lideres 57 por ciento también. África y América Latina brillan por su ausencia en la lista.”[[7]](#footnote-7)*

Esta concentración del poder económico es la que imprime a la economía su carácter imperialista, junto con los mercados que controlan las materias primas que se roban y el trabajo que explotan a los países del tercer mundo o en vías de desarrollo.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) para las Américas forma parte de esta estrategia: porque pretende monopolizar los mercados latinoamericanos a favor de los intereses imperiales de los Estados Unidos.

Se dice que si Centro América y Estados Unidos firman un TLC, los productos que vienen de ese país entraran a Centro América sin pagar aranceles y que los productos de este continente entraran a Estados Unidos libres de aranceles. Según lo anterior, muchos bienes que empresarios y empresarias que compran en Estados Unidos se venderán en estos países a precios bajos y muchos productos de la región se podrían vender en Estados Unidos a menores precios. Sin embargo TLC no quiere decir que todos los bienes y servicios que se comercializan están libres de aranceles. Un grupo de productos queda fuera de los TLC para que no se vendan baratos y no arruinen a algunas grandes empresas. No todos los empresarios centroamericanos tienen el poder económico y político para que sus gobiernos les oiga y les proteja de la competencia del exterior.

Las personas empresarias pequeñas y medianas, las personas productoras del campo y otros sectores empresariales sin mayor influencia en los gobiernos tienen el riesgo de quebrar. Además de la eliminación de los aranceles a muchos productos, el TLC también da muchas ventajas a ciertas empresas para hacer negocios. En el papel, estas ventajas son parejas para todas las empresas de los países que firman un TLC, pero en la realidad solo las grandes empresas ganan.

Desde hace años los pequeños agricultores sienten que el maíz, el fríjol, el maicillo, el arroz, las hortalizas y otros productos agrícolas que siembran no tiene valor, porque deben invertir mucho dinero para producirlos y los precios que les pagan cuando los venden son muy bajos. Por eso, mucha gente campesina abandona el campo y se va del país. Esto sucede porque no se sienten apoyados por los gobiernos de la región, y no les queda mas camino que irse a otros países.

La violencia organizada de los estados imperialistas para someter a sus designios económicos y políticos, a la resistencia de los pueblos del mundo, es la prueba más evidente del culto a la guerra que provocan cada vez más desequilibrio, conflictividad, hostilidad, enemistad, intranquilidad e injusticias. Manifestándose en el desprecio a la paz como forma de convivencia y como medio de respeto a la diversidad de: equilibrio y armonía, de cooperación y justicia, de amistad sincera de buen entendimiento y ayuda mutua, y de aceptación de los demás.

La educación como punto de desarrollo de un país es la base fundamental de una sociedad sostenible. Pero el fenómeno de la globalización, con filosofía diferente pretende que el sistema educativo de un país este acorde con el proceso de éste; pretende formar individuos capaces de enfrentarse al progreso científico y tecnológico que impera en el mundo; pero un individuo con bajo nivel educativo, es capaz de brindar su esfuerzo de trabajo (mano de obra), barato. Este es otro punto del fenómeno globalizador: ***“Comprar mano de obra”***  para vender en otros países el producto que resulta de ésta.

Según la globalización la educación debe formar seres humanos con visión capitalista, lo cual podemos verlo reflejado en los objetivos del plan de desarrollo económico del mismo plan decenal: *“Asegurar el mayor éxito en la incorporación a las cadenas de producción mundial y satisfacer las demandas de la nueva tecnología haciendo de El Salvador un país de propietarios.” [[8]](#footnote-8)*

El logro de estos objetivos requiere de esfuerzos significativos dentro del sector educativo para que así El Salvador sea parte del mercado mundial que rige Estados Unidos (EEUU).

***La Educación como parte del Capital comercial.***

El capital comercial son los bienes y servicios. Como ejemplos de productos o bienes se encuentran los alimentos, el vestuario, los aparatos electrodomésticos, etc; y como ejemplos de servicios: la energía eléctrica, la educación, los servicios profesionales de un abogado o de un doctor en medicina o una enfermera.

El objetivo de la globalización de la economía es que el dinero y los créditos e inversiones internacionales, los bienes y los servicios (educación), las materias primas y la mano de obra, puedan circular sin ningún obstáculo ni impedimento y así hacer más rentable el capital y aumentar las ganancias.

En este caso uno de los objetivos de la globalización es privatizar el sector educación, y para ello es necesario la incorporación del Neoliberalismo, corriente que surge en los años 70s, cuando el mundo enfrenta una de las peores crisis económicas de la historia, su base es el individualismo y la libertad de empresa. Se le denomina “nuevo”, porque resurge después de aproximadamente 40 años, en los que se practicó otro tipo de política económica donde el estado intervenía de manera considerable en todos los ámbitos de la economía, inspirados en la teoría Keynesiana; las personas capitalistas comenzaron a cuestionar las ideas de Keynes (Keynesianismo); que plantea que *“la intervención del Estado en la economía para salvar al capitalismo de la crisis.” [[9]](#footnote-9)* La corriente neoliberal plantea justamente lo contrario de Keynes: el Estado no es la solución, es el problema. Antes se decía que la solución de la crisis del capitalismo es el Estado; ahora se dice lo contrario: que la culpa de que los negocios vayan mal es del Estado.

El neoliberalismo pretende que la *“empresa privada retome las riendas de la economía que le habían sido arrebatadas por el estado.”[[10]](#footnote-10)* Así el neoliberalismo sostiene que el Estado solo sirve para perturbar el orden natural de las leyes del mercado el cual es capaz de regularse a sí mismo.

Con la aplicación del “Capitalismo Salvaje”**,**como se le conoce al Neoliberalismo por los países pobres y los trabajadores del mundo, se han liberado el precio de todas las mercancías e impuestos, topes salariales miserables; se han celebrado tratados de libre comercio desventajosos para los países pobres. Se han privatizado los bancos, telefonías, puertos, aeropuertos, medios de comunicación, empresas; y se han dado concesiones a la iniciativa privada en los patrimonios culturales, servicios de salud y educación. Todo esto asegura excelentes ganancias a las empresas privadas nacionales y extranjeras. Para el Neoliberalismo la privatización brinda más calidad y perfeccionamiento, eso sí, a un alto costo. En nuestro caso, la educación, al ser más costosa, debería ser de mejor calidad. El Neoliberalismo pretende entonces que el capital comercial y de servicio sea privatizado para brindar un mejor servicio, no importando quienes estén al alcance de consumirlo. Para el Neoliberalismo no cuenta la satisfacción de las necesidades sociales, lo que cuenta es el lucro.

Con la privatización son las grandes empresas nacionales y sobre todo las grandes transnacionales las que se están apoderando de la propiedad de las empresas publicas. Por ejemplo: “*en América Latina las telecomunicaciones están siendo dominadas por las grandes multinacionales de la comunicación como France Telecom. Y Telefónica de España; otro sector clave de la economía como lo es la generación y distribución de la energía esta siendo controlada por trasnacionales como ENDESA- IBERDROLA de España o NERÓN Y Duke Energy de los Estados Unidos.”[[11]](#footnote-11)*

Una de las cuestiones paradójicas de la privatización es que algunas de las empresas que se están adueñando de las empresas públicas de los países pobres, son transnacionales cuyos capitales son mayoritariamente estatales. Por ejemplo: el principal accionista y por lo mismo, el que controla la empresa multinacional de telecomunicaciones es France Telecom que pertenece al Estado de Francia.

Antes de la ola privatizadora, la mayoría de empresas estatales estaban funcionando bien y generando grandes ganancias para los Estados latinoamericanos. Ganancias que podrían haber quedado en cada país para ser invertidas en el desarrollo económico y social de no ser por el mal manejo y la corrupción de muchos gobiernos.

Después de la privatización, las ganancias de esas empresas van a parar a otros países donde tienen las sedes las multinacionales. Las personas neoliberales argumentan que el Estado es un mal empresario, es ineficiente, hace mal las cosas. En las empresas publicas hay mucha burocracia y corrupción. Mientras que la empresa privada es por naturaleza eficiente, para ellas y ellos la privatización trae muchos beneficios a la población entre los que se mencionan la eliminación del monopolio, aumento de los servicios y disminución de los precios, reducción del déficit fiscal, aumento de las inversiones extranjeras, democratización de la propiedad y otros.

Pero la privatización ha llevado a una mayor eficiencia en la economía, la cual se mide por la capacidad de satisfacer las necesidades de la sociedad. Ante esto cabe preguntarse, si han mejorado las condiciones de vida de la población latinoamericana a raíz de la avalancha privatizadora; la respuesta es clara: América Latina es hoy más pobre que antes, solo un pequeño grupo de poderosos nacionales e internacionales se han beneficiado con las privatizaciones.

Dijeron que la competencia entre las empresas privadas lograría que los servicios como: teléfono, energía eléctrica, agua, salud y otros iban a tener mayor cobertura y calidad y además bajarían de precio, lo que ha sucedido es todo lo contrario; puede que en algunos aspectos haya mejorado la calidad del servicio, pero los precios se han disparado. En resumen, los precios de los servicios básicos así como de la canasta básica y principalmente el de la educación no paran de subir. Parece que existe una competencia por ver quien es el que obtiene mas ingresos y quienes podrán pagarlos. El resultado: aumento de la pobreza en los países latinoamericanos y el deterioro de la calidad de vida de las grandes mayorías.

Entre los objetivos del Plan de Desarrollo Económico y social 1994-99 se encuentra uno que demuestra claramente lo que se pretende con la economía: Modernizar el sector público para que actúe como facilitador del sector privado.

Con base a lo anterior, la empresa privada dota de tecnología y recursos modernos al sector público en educación, todo con el fin de mejorar la calidad y modernización de la educación para formar seres humanos capaces de enfrentarse al mundo cambiante, esperando en un futuro observar buenos resultados en los alumnos. El centro escolar será sometido al fenómeno de privatización dejando a un lado un sector de la población estudiantil, para que solo aquellos que tengan oportunidad de pagar la cuota salgan adelante; con una visión capitalista, globalizadora y neoliberal.

La realidad muestra que solo aquellos que cuentan con buenos ingresos son los que pueden tener acceso a una educación en centros privados, mientras que la mayor parte de la población no puede suplir estos gastos viéndose en la necesidad de integrar a sus hijos a la educación ofrecida por el sector publico. En esta ultima, año con año crece la demanda, pues el alto costo de la vida y el alza aplicada a las colegiaturas hacen que muchos estudiantes abandonen los servicios educativos ofrecidos por el sector privado y se incorporen al publico.

Sin embargo y pese a los cambios o situaciones a los que la sociedad se ve sometida a causa de obstáculos y dificultades antes expuestas, la educación sigue siendo el único medio a través del cual las personas pueden hacer de su nación un pueblo que lucha por mantenerse a la vanguardia de los vertiginosos y acelerados cambios sociales, económicos, políticos y culturales que se viven en la actualidad.

El sistema educativo nacional esta afectado por todos estos problemas burócratas que opacan su buen funcionamiento; pero, y pese a ello, la reforma educativa rinde algunos frutos alentadores gracias a la voluntad de los pocos que busca el verdadero avance y desarrollo de las generaciones futuras y del estado en general. Ejemplo de ello son los esfuerzos realizados en cada uno de los cuatro ejes o pilares que conforman la educación nacional.

El Plan Decenal formula una serie de acciones enmarcadas en cuatro ejes principales: *“La ampliación de la cobertura educativa, la modernización institucional, la formación en valores y el mejoramiento de la calidad (académica ).” [[12]](#footnote-12)*

Las políticas de cobertura se orientan a: Creación de nuevas modalidades de provisión de servicios, ampliación de la red infraestructura, Escuela Saludable y Educación especial.

Los esfuerzos realizados para ampliar la cobertura escolar han sido importantes, entre ellos se destaca el programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) el cual inició en 1991 como plan piloto de descentralización escolar y como estrategia para ampliar la cobertura educativa en las áreas rurales más pobres. En el programa EDUCO, el MINED traslada los recursos a las ACE (Asociaciones Comunales para la Educación), conformadas por padres de familia. Las ACE son las que administran ad-honoren, los servicios educativos, y son responsables, tanto de contratar y pagar maestros, como de decidir el uso de los recursos financieros que el MINED traslada para otras necesidades.

En cuanto a las aulas alternativas el objetivo es el acceso a la educación en las comunidades de bajo índice escolar; para esto los maestros deben estar capacitados para atender a niños de diversos grados en una misma aula, con el propósito de evitar muchos maestros con tan pocos alumnos. En el programa Escuela Saludable el objetivo es: Mejorar el estado de salud, educación y nutrición de los niños y niñas en los niveles de parvularia y educación básica en las áreas urbanas marginales y rurales, basándose en líneas de acción orientadas a:

* Mejorar las condiciones de Salud mediante la atención médica.
* Mejorar la calidad de los servicios educativos por medio de la participación de toda la comunidad educativa.
* Alimentación escolar.
* Infraestructura física y provisión de servicios sanitarios adecuados, la construcción de bodegas- cocinas y la construcción de centros escolares.

Cuando las líneas de acción se contrastan con la realidad en que se desenvuelven, se puede observar que solo en algunos centros escolares se cumple como debe ser; pero en centros escolares de difícil acceso hace que algunos médicos o psicólogos no puedan llegar a cubrir su visita correspondiente, dejando así a una cierta cantidad de niños y niñas de las zonas más marginales sin atender debidamente.

La modernización Institucional está orientada al fortalecimiento de la administración y organización institucional o escolar.

La Reforma Educativa en marcha ha hecho importantes avances en la modernización. Ejemplo muy conocido es la consolidación de EDUCO como modelo de Administración y financiamiento y la creación de los Consejos Directivos Escolares (CDE), como estructura administrativa y organizativa.

Los objetivos en este eje pretenden que la administración y organización sean la base fundamental para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea efectivo y eficaz; así también involucrar más a los distintos actores de la comunidad educativa en el funcionamiento de la escuela. Para lograr los objetivos propuestos en modernización se basaron en las líneas estratégicas que se orientan en precisar las funciones y resultados que los funcionarios, directores y docentes debe alcanzar, basados en la visión y misión institucional y en una gestión por resultados. Los programas de modernización institucional, están orientados a utilizar en forma efectiva las estructuras y recursos disponibles, a fin de lograr una provisión de servicios educativos en forma eficiente y eficaz a los niños, niñas, jóvenes y adultos. Entre ellos podemos mencionar: Fortalecimiento de la Administración y organización escolar, sistema de supervisión.

Las Políticas y programas en formación de Valores, están orientados a formar seres humanos integrales en todo aspecto, tanto en lo académico, como en lo moral; pero para esto, la sociedad Salvadoreña requiere de mayor profundización y esfuerzos conjuntos integrados y sistemáticos de agentes claves del cambio social: la familia, la escuela, los medios de comunicación, la iglesia etc.

Los desafíos para la formación de valores es un reto muy grande que se propone el MINED; ya que como se hizo énfasis anteriormente no solo depende de la escuela; sino, que para formar seres humanos que contribuyan efectivamente en la sociedad es importante elaborar programas que incluyan a los entes sociales más importantes en este caso la familia. La familia constituye la primera y principal instancia en la formación de valores de sus miembros.

Entre algunos programas de valores están:

* Educación en valores de la escuela.
* Educación Ambiental
* Educación con enfoque de género.

Dichos programas están orientados a crear oportunidades a los miembros de la comunidad educativa para cultivar formas de ser, sentir y actuar; que nos dignifican como personas y como miembros de una comunidad.

Políticas y Programas de calidad. Las reformas orientadas a mejorar la calidad educativa son complejas y estrechamente vinculadas entre si, las cuales consideran varios factores entre los que destacan: *“Los métodos de enseñanza, el mayor acceso a textos pedagógicamente actualizados, la capacitación focalizada, la provisión de infraestructura, la formación del docente, la salud y la nutrición, la participación de la comunidad educativa y en especial de los padres de familia, y los incentivos tanto para los alumnos, padres de familia y maestros.” [[13]](#footnote-13)*

Durante la administración 1999-2001, se puso énfasis en la necesidad de sostener cambios generados en el sistema educativo mediante impulsos de reformas de segunda generación orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el MINED ha centrado sus esfuerzos en implementar acciones de apoyo pedagógico para el docente (Creación del asesor PEDAGÓGICO), en la capacitación docente (Creación del sistema de desarrollo profesional docente), en el fortalecimiento del recursos tecnológico en la educación (Modernización de los institutos tecnológicos) y creación de los **C**entros de **R**ecursos de **A**prendizajes CRA; para la educación básica y media; y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio.

Entre los avances más recientes se tienen: el mejoramiento de la practica docente a través de la orientación sobre la planificación que realizan los asesores pedagógicos en los 14 departamentos del país, el Plan de Estimulo al desempeño docente, el cambio y fortalecimiento de estructuras educativas en básica y media, la transformación y promoción de la educación técnica. Los docentes son un elemento decisivo para mejorar la calidad de la educación. En este contexto se ha implementado el plan especial de estimulo a la labor educativa institucional; la finalidad de éste plan es incentivar a los docentes del sistema educativo público, a ejecutar sus funciones como verdaderos equipos de trabajo, a fin de solucionar los problemas que afectan a su centro educativo y a mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrecen a la comunidad. El estimulo es tanto material, como psicológico. Por otra parte, los incentivos son dinámicos y a futuro, ya que se estimula al docente a buscar la mejoría continua en su desempeño.

Por otro lado con el propósito de elevar la calidad educativa, El MINED patrocino (en el año 2000) 36 cursos y talleres sobre temas diversos, incluyendo: actualización de Ciencias Naturales, Lenguaje y Literatura, uso de Laboratorio, enseñanza y aprendizaje de Ingles. A estos cursos y talleres asistieron 30.579 docentes de todo el país.

Uno de los programas más importantes que desarrolla el MINED para elevar la calidad de la educación, consiste en dotar a los centros escolares del país, de **C**entros de **R**ecursos para el **A**prendizaje. (CRA). Los CRA, cuentan con materiales didácticos y equipo que los docentes de cada centro educativo han escogido de acuerdo con sus necesidades y limitaciones. La dotación de equipo ha ido acompañada de asistencia técnica tanto para el manejo del equipo, como para implementar estrategias de enseñanza pedagógica- didáctica encaminadas a facilitar el aprendizaje y la calidad de la educación. La introducción de más recursos de aprendizaje, tales como los CRA y los libros de textos requieren de maestros que sepan utilizarlos de una manera optima. Para apoyar dicho esfuerzo, a partir del 2001, el MINED inicio el sistema de asesoría pedagógica, a fin de prever una asistencia directa a los docentes y directores en su aula y escuela, permitiéndoles tener respuesta y sugerencias a problemas concretos y específicos que enfrentan, para lograr una mejora sustantiva en sus practicas educativas, lograr mayores ventajas a la inversión pública, a la vez que se obtienen los resultados esperados en el salón de clases. Durante el período de emergencia nacional causado por los terremotos, los asesores pedagógicos del nuevo sistema, representaron un papel fundamental en la organización e implementación de los planes de emergencia en todos los centros educativos del país.

Otro aspecto importante son los esfuerzos del MINED dirigidos al fortalecimiento del sistema de evaluación educativa. Por ejemplo se han desarrollado estudios acerca de los factores asociados al rendimiento de los estudiantes de la PAES y a las características organizativas de los centros con mejores rendimientos.

*“El programa más novedoso del MINED para elevar la calidad de la educación es el programa* ***“ESCUELA DIEZ” (E10)*** *En las escuelas beneficiadas por este programa se focalizarán todos los esfuerzos para elevar la calidad de la educación.”[[14]](#footnote-14)*

Es éste programa orientado a la calidad educativa el cual generó la iniciativa para elaborar el presente estudio de investigación.

Partiendo de la participación de 3 miembros del equipo investigador en la Evaluación del Desempeño Educativo Institucional año 2003, de lo novedoso del programa y del contacto con algunos centros pertenecientes a éste; surgen interrogantes tales como: ¿Qué es el programa E10?, ¿de dónde se origina su nombre?, ¿cómo son las funciones que se ejercen en E10?, ¿por qué algunos centros funcionan igual a los demás aún cuando pertenecen al programa?... adoptando así como idea inicial estudiar el programa escuela diez, por lo que a continuación se detalla a groso modo y se retoman aspectos generales sobre este programa.

**SURGIMIENTO DEL PROGRAMA “ESCUELA 10.”**

La propuesta que el MINED plantea en el documento conocido como desafíos de la educación en el nuevo milenio parte de la revisión critica de lo hecho durante la última década en cuanto a políticas educativas.

Los resultados de las pruebas de logros de aprendizaje en educación básica y la -Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para los egresados de educación media (PAES) ofrecieron información sobre los aprendizajes de los estudiantes en las asignaturas básicas. Estos resultados evidenciaron que la calidad en educación debía mejorarse ya que los estudiantes mostraron un dominio promedio de los objetivos evaluados en solo un poco más del 50%.

Otros datos importantes que describen esa situación deficitaria fueron los resultados de las pruebas de logros aplicadas hasta ese entonces. Estos mostraron un déficit importante en las escuelas rurales más que en las urbanas, en los centros educativos públicos más que en los privados, en los departamentos de la región oriental y norte del país más que en los de la zona central y occidental.

A partir de ello, el MINED inicia un esfuerzo programático orientado a mejorar las condiciones de enseñanza -aprendizaje, el uso del tiempo y la participación de los agentes educativos, a fin de lograr aprendizajes relevantes en los niños, niñas y jóvenes.

*“En el año 2001 nace el programa “Escuela 10” como consecuencia directa de todo el camino recorrido por la reforma educativa en marcha, así como de la demanda social de una educación con énfasis en la calidad.” [[15]](#footnote-15)*

El programa surge con la intención de construir una escuela de excelencia en el sector público para ofrecer a los estudiantes posibilidades de acceder a una educación que les facilite una mejor inserción social, laboral y desarrollo personal que la que actualmente es lograda por el sistema educativo público.

A finales de 2001 y principios del 2002 se constituye la coordinación general y la dirección ejecutiva para coordinar el diseño de los tres procesos catalizadores del programa E10. (Procesos Pedagógicos, Procesos de Gestión y Procesos de Evaluación). En ese primer año de ejecución fueron 59 centros educativos los que participaron, luego de someterse a un proceso de selección que partió de criterios tanto formales como de calidad. Además de cumplir con esos criterios, los centros educativos, tanto de educación básica como de educación media, tuvieron que asumir una serie de compromisos que involucraron a docentes, alumnos, padres y madres de familia. El MINED se comprometió en acompañar y apoyar los esfuerzos de los centro educativos a través del sistema de Asesoría Pedagógica, los Técnicos de enlace, los Asistentes Administrativos y otros.

Pero, ¿Qué es Escuela 10?

*“Es un programa de apoyo, difusión y acreditación de la calidad educativa de los centros educativos públicos de El Salvador. ” [[16]](#footnote-16)*

Dan origen a su nombre 10 características que las escuelas deben potenciar y desarrollar para generar procesos de mejora continua las cuales se distribuyen dentro las tres áreas de acción que integran el programa.

**COMPONENTES DEL PROGRAMA “ESCUELA 10”.**

Numerosas experiencias, tanto nacionales como internacionales, muestran que la escuela si importa en la calidad de la educación y, además, que la calidad de la gestión educativa tiene un gran peso en el resultado de los procesos de enseñanza –aprendizaje. “La gestión de calidad es un medio para organizar todos los recursos educativos, humanos y materiales, enfocándolos al logro de la excelencia educativa a través de un proceso de mejora continua. Por ello, el programa E10 está fundamentado en tres áreas de acción: ***“Procesos pedagógicos, Procesos de Gestión y Procesos de Evaluación.” [[17]](#footnote-17)***

**Procesos Pedagógicos.**

Son la razón de ser del centro educativo. Se entienden como un sistema completo de principios y acciones articulados entre si para que los estudiantes desarrollen sus capacidades a nivel cognoscitivo, psicomotor y afectivo. Integran 3 características fundamentales que son:

Ambiente: está formado por las relaciones que se dan entre las personas, a través de su comportamiento, profundamente influidos por las disposiciones internas y externas. Sin un adecuado ambiente, quizás se logre una buena calidad de la instrucción aunque se hace difícil alcanzar un nivel apropiado en la misma.

Prácticas: son el ejercicio de las funciones de directores, docentes, padres y alumnos cuando estos piensan en la enseñanza o el aprendizaje. Son interacciones que se dan entre grupos humanos que persiguen un fin pedagógico, dentro o fuera del aula.

Currículo: es el instrumento de concepción, sistematización y organización de los procesos educativos; se plasma en el proyecto curricular de centro y contempla: planes y programas de estudio, recursos didácticos y módulos o unidades de formación, entre otros.

**Procesos de gestión.**

Son el marco y apoyo principal para que los procesos pedagógicos puedan desarrollarse en el centro escolar. Integran 3 características fundamentales:

Liderazgo: es el conjunto de habilidades y aptitudes que hacen a una persona capaz de guiar a un grupo hacia una misma visión y unos mismos objetivos, partiendo de la practica de valores establecidos y aceptados por todos y el compromiso con una misión común. Este liderazgo es transformacional; es decir, más emprendedor e innovador, y tiene su centro y fuerza en todos los niveles de organización. En E10, esta tarea recae en la Modalidad de Administración Escolar Local (MAEL), el Director y el Equipo Directivo Líder, quienes deben velar por una participación y organización efectivas.

Participación: es el involucramiento activo de cada uno de los agentes implicados en el proceso educativo. Dicha actitud permite la practica de valores de convivencia y debe estar sustentada en un proceso de descentralización que fortalezca la autonomía escolar. Sobre esta base se espera que toda la comunidad educativa esté debidamente representada, pues cuantos más alumnos, profesores y padres participen, mayor será el grado de aceptación del sistema.

Organización: es el conjunto de elementos que permiten a una agrupación de personas que persigue el logro de objetivos comunes tener estructuras bien definidas y criterios de funcionamiento claros. Se refiere a la disposición espacial y temporal de los elementos materiales y humanos en los centros escolares y a las funciones que desempeñan.

**Procesos de evaluación:**

Son aquellos que retroalimentan y norman al centro escolar y al sistema educativo para asegurar los procesos de mejora continua. Integran las siguientes características fundamentales:

Normas: son reglas que dirigen el comportamiento de un grupo a un rumbo determinado, permitiendo crear una convivencia de armonía y tener un orden y una disciplina efectiva.

Evaluación: es un proceso externo e interno que ofrece información útil para la toma de decisiones; debe lograr que los actores escolares asuman sus responsabilidades, den cuenta de ellas y valoren sus resultados enfocando la atención de los miembros hacia los procesos y el cumplimiento de metas.

Incentivo: son satisfactores del trabajo bien hecho, producto de la evaluación. No son premios sino algo que incita o motiva a realizar una acción.

**Proyecto Educativo Institucional (PEI):**

*“El concepto de Proyecto educativo Institucional que el MINED ha adoptado, por considerarlo el más adecuado a las necesidades del sistema educativo nacional, es el que sugiere Antúnez (2000), el cual señala al PEI como una propuesta integral y colectiva, por medio de la cual se establecen los acuerdos sobre los principios, los procedimientos y los criterios que orienten las acciones educativas de calidad.” [[18]](#footnote-18)* Es el eje principal en torno al cual gira la calidad de los procesos de gestión, pedagógicos y evaluativos. Define la identidad propia del centro educativo y facilita y mejora el proceso de toma de decisiones.

**FASES DEL PROGRAMA:**

*“El programa funciona en tres etapas: selección, apoyo y certificación.” [[19]](#footnote-19)*

**Selección:**

Se parte del listado de los centros educativos que en la evaluación del desempeño institucional del año inmediatamente anterior hayan quedado entre los 1000 centros educativos mejores evaluados, seleccionando únicamente a aquellos que tengan un nivel completo (educación parvularia, básica y/o media) y que no presenten problemas legales o de auditoria que justifiquen su exclusión.

La nomina de los centros educativos es evaluada por las direcciones departamentales y la dirección de desarrollo profesional docente para que ambas procedan independientemente a seleccionar los mejores centros de las correspondientes listas que a su criterio deben ingresar al programa E10.

Los centros educativos aprobados coincidentemente por ambas instancias serán invitados a participar en el proceso de selección. Los centros educativos invitados que así lo deseen, deben presentar:

Una carta de aceptación firmada por todos los miembros de la modalidad de administración correspondiente.

El PEI del centro educativo y

Los compromisos firmados por toda la comunidad educativa respectiva (equipo directivo, cuerpo docente, estudiantes y padres de familia).

De los centros educativos que presentan solicitud de ingreso al programa y la documentación requerida se procede a evaluar el PEI y los compromisos firmados por la comunidad educativa. Se seleccionará aquellos centros que habiendo cumplido a cabalidad con el requisito de los compromisos obtengan en la evaluación del PEI una nota mínima del 50%.

Los centros educativos que cumplen con todos los requisitos anteriores pasan por el filtro de la Evaluación del Desempeño Institucional del año de la selección, quedando así únicamente aquellos que cumplen de nuevo con el requisito de pertenecer a los 1000 mejores evaluados.

Finalmente, se visitarán todos aquellos centros que requieran de una revisión.

Los centros educativos así seleccionados ingresan al programa como candidatos a E10.

**Apoyo:**

Una vez asumido el compromiso por la comunidad educativa y elaborado el PEI, los centros escolares seleccionados continúan recibiendo asistencia técnica y apoyo de la siguiente manera:

Visitas semanal de un día por parte de una asesor pedagógico.

Visita semanal de un técnico de enlace.

Contratación permanente de un asistente administrativo.

Fortalecimiento tecnológico, asignación de un CRA (si no lo tienen) en base a su PEI y su pro-CRA.

Capacitaciones para directores y docentes.

Acceso a la red del programa.

Es importante enfatizar en lo que podría llamarse los agentes externos de cambio: *Asesores Pedagógicos, los Técnicos de Enlace y los Asistentes Administrativo,* cuya tarea debe ser la de inducir y motivar al cambio así como apoyarlo y darle seguimiento.

**Certificación:**

Para acreditarse como E10, una escuela debe cumplir con todos los requisitos que determina el programa. La certificación se da por tres años, al cabo de los cuales el centro educativo certificado deberá solicitar la renovación de la misma.

Estas escuelas gozaran de: asignación de un bono de excelencia proporcional a las necesidades detectadas, prestigio, difusión, participación preferencial en programas especiales, becas, pasantías , etc.

**¿COMO FUNCIONA “ESCULA 10” EN LOS CENTROS ESCOLARES?**

Todos los centros educativos pertenecientes al programa poseen una estructura administrativa similar a los demás, es decir, cuentan con una modalidad de administración ya sea CDE, Asociación Comunal para la Educación (ACE) o Consejo Educativo Católico Escolar(CECE) cuyo objetivo es propiciar una gestión participativa y democrática en la prestación de los servicios educativos. La diferencia entre éstas radica en la estructura funcional enfocada al proceso de enseñanza aprendizaje.

E10 trabaja en subgrupos conocidos como **Equipos,** cuyos fines a seguir están enmarcados dentro del área a la que pertenecen dichos equipos. Estos son:

**Equipo Directivo Líder.**

Esta compuesto por el director, subdirector y docentes del centro escolar. Su función es coordinar que la labor de los equipos encargados de los diferentes proyectos del centro escolar, tales como: Proyecto Curricular de Centro (PCC), Proyecto de Gestión, Proyecto de Evaluación y los que por naturaleza del centro escolar existan, vayan de acuerdo a lo definido por la comunidad educativa en su PEI. El Equipo Líder vela por el desarrollo de este.

**Equipo Pedagógico.**

Equipo interno integrado por docentes que coordinan, orientan y ejecutan acciones tendientes a mejorar los procesos pedagógicos, el ambiente escolar y el currículo. Estos docentes deben estar organizados por nivel, ciclo y / o especialidad en el centro escolar.

**Equipo de Gestión.**

Esta compuesto por un grupo de docentes que tienen la responsabilidad de gestionar la ejecución de los proyectos que la institución tiene planificados realizar a lo largo del año lectivo .

**Equipo de Evaluación.**

Es la unidad responsable de realizar los procesos de evaluación y dar seguimiento a las actividades propuestas en el PEI.

**Equipo Constructor.**

Equipo conformado por el técnico de enlace, asesor pedagógico, y asistente administrativo. Entidades del MINED que se encargan de dar apoyo pedagógico y administrativo al centro escolar.

**¿QUÉ SON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL PROGRAMA “ESCUELA 10”.**

*“En E10, el estándar debe entenderse como “un principio mutuamente acordado por personas implicadas en una práctica profesional, que, si es cumplido mejorará la calidad y la justicia de esa práctica profesional, por ejemplo de la evaluación.” [[20]](#footnote-20)*

No todos los estándares de los procesos de calidad son aplicables del mismo modo en todas las instituciones. Para identificar los más útiles es necesario emplear el criterio profesional, considerando cuidadosamente la relevancia de cada estándar en el contexto particular y decidir posteriormente cuáles deben ser acordados como los más importantes. **E10** , por tanto, ha adoptado 5 niveles de calificación o de logro para cada una de las 10 características de los diferentes procesos o áreas de trabajo.

**¿ Niveles de logro de los estándares?**

* **Nivel 1:** *No existe o no Aplica*. inexistencia de acciones u oportunidades que permitan el desarrollo de la calidad educativa (0%).
* **Nivel 2:** *Insuficiente*. existencia mínima de acciones y oportunidades básicas para el desarrollo de la calidad educativa (25%).
* **Nivel 3:** *Suficiente, pero no satisfactorio*. Las acciones y oportunidades básicas para el desarrollo de la calidad educativa manifiestan un avance, pero aún no son totalmente satisfactorias (50%).
* **Nivel 4:** *Satisfactorio.* las acciones y oportunidades son sobresalientes y satisfactorias para alcanzar la calidad educativa (75%).
* **Nivel 5:** *Excelente.* el desempeño u oportunidad para el aprendizaje se ha logrado o cumplido en el 100%.
  + **COMPROMISOS DE ESCUELA 10.**

Los compromisos de todos y cada uno de los miembros del Equipo Directivo Líder, Docentes, Estudiantes y Padres de familia constan de elementos totalmente importantes logrando el desarrollo integral de ambos entes, asegurando que la gestión sea visible, honesta, transparente, consecuente con los objetivos de la institución; fomentando la participación, promoviendo la implementación de un sistema de estímulos no monetarios a nivel individual y apoyar la implementación de estímulos monetarios a nivel colectivo para los maestros, garantizando una gestión administrativa, participativa, eficiente y apegada a las normas establecidas para asegurar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la institución. Los docentes realizando una evaluación sistemática y constante de los estudiantes bajo su responsabilidad, tratando a los estudiantes con el respeto que se merece como los sujetos principales de una educación de excelencia y atender individualmente a aquellos que están bajo su responsabilidad, esforzándose en tomar la iniciativa individual y grupal para mejorar permanentemente la calidad de su centro escolar. Los alumnos responderán respetando, participando, y esforzándose por cumplir, normas de disciplina, limpieza, horarios y tareas; tomando iniciativa individual y grupal para mejorar permanentemente la calidad personal y de su centro educativo, por lo tanto los padres y madres de familia deberán asistir a todas la asambleas, asegurándose que sus hijos cumplan todos los requerimientos exigidos por las normas del Centro.

Tras un análisis bibliográfico realizado al programa E10 y acerca de los principales procesos que los conforman se deduce (basados en opiniones y sugerencias profesionales) que es un programa bastante amplio e investigarlo por completo implicaría un estudio a profundidad que requeriría de mayor tiempo para ejecutarlo por lo cual se procedió a optar por una parte del programa.

En visitas realizadas al MINED para conocer como esta organizada la dirección que coordina el programa E10, se tuvo acceso a los datos estadísticos que reflejan el funcionamiento de las escuelas candidatas a pertenecer al programa, los cuales muestran que de las tres áreas que conforman el programa, los procesos de gestión son los que se encuentran deficientes respecto al funcionamiento esperado, ya que las tres características que lo conforman (Liderazgo, Participación y Organización ) aparecen en porcentajes de efectividad menores a las siete restantes distribuidas en los otros dos procesos (Pedagógicos y Evaluación).

Analizando bibliográficamente las tres características; el liderazgo es el que más aportes brinda al proceso y es, muy a menudo, el que falla en los centros escolares; pues estos, como toda organización, marchan bien o mal dependiendo de los esfuerzos de quienes la conducen.

Teniendo en cuenta que para aplicar estudios es necesario hacerlo en ambientes reales, se opta por seleccionar un centro educativo perteneciente al programa, en este estudio se tomó el Centro Escolar Cantón el Capulín de Lourdes Colón, departamento de La Libertad.

Por tanto, teniendo definido el área y objeto de estudio, en adelante los planteamientos y el estudio en general giran en torno a la función del Liderazgo.

**ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

*¿Qué factores intervienen en el proceso de liderazgo del director para que este sea efectivo en el Centro Escolar Cantón el Capulín del distrito 0514 ubicado en el municipio de Colón departamento de la Libertad durante el periodo de Mayo 2003 a febrero 2004.*

**JUSTIFICACIÓN.**

Considerando que la reforma educativa, fundamentada en el plan de mejorar la cobertura y calidad de la educación, busca crear una cultura formativa, cambiante e innovadora; surgen ideales orientados a transformar los tradicionales sistemas educativos en propuestas pedagógico- educativas que prometen contribuir a los acelerados cambios tecnológicos que conlleva la dinámica del desarrollo.

Esta reforma tiene planes educativos que si bien es cierto están diseñados con amplias expectativas, en la mayoría de los casos estos obvian el contexto real en el que son ejecutados. E10 puede que esté sujeto a ello, y como ya se menciono éste es uno de los programas de la reforma educativa cuyo fin es apoyar y difundir la calidad educativa en los centros escolares, pero se desconoce el grado de incidencia que tiene en las dimensiones estructurales de cada institución. Es por ello, y con base al objeto de contribuir en el avance y desarrollo de la educación en nuestro país, surge la iniciativa de analizar el funcionamiento que éste programa tiene en los centros educativos. Es un programa amplio que involucra a toda la comunidad educativa de la institución y como ya se dijo, ahondar en todas sus fases o divisiones sería demasiado extenso, por lo que es preciso seleccionar un punto especifico hacia el cual dirigir la investigación; razón por la cual se orienta a una de las tres áreas de acción que integran dicho programa: los Procesos de Gestión enfocados a liderazgo, cuya iniciativa surge de la constatación de evidencias que manifiestan la deficiencia de los procesos de gestión en comparación con los pedagógicos o de evaluación. Estudiar la función de liderazgo es relevante si se tiene la idea que son los encargados de dirigir x proceso o institución los que dan la pauta a que todos los resultados sean favorables o desfavorables.

No debe creerse que son ellos los únicos quienes determinan dichos resultados, aunque tampoco se puede dejar de lado el importante papel que estos lideres juegan en el contexto que se desenvuelven.

Este liderazgo es el que pretende estudiarse en el Centro Escolar Cantón el Capulín; qué tan efectivo resulta el liderazgo que ejerce el director de la institución según el fundamento del programa E10.

Dado que son los lideres quienes permiten que los procesos de gestión se desenvuelvan, es preciso llegar al motor de todo el sistema para conocer si realmente el desarrollo educativo que la reforma educativa impulsa está rindiendo frutos positivos y alentadores para la nación.

Todo lo mencionado hasta ahora puede sustentarse en preguntas claves tales como: ¿Qué es el liderazgo de E10?, ¿qué tipo de gestión ejerce el líder de la institución?, ¿es reconocido como tal por la comunidad educativa?, ¿qué hace para que su función sea innovadora y transformacional?.

La respuestas a estas y otras preguntas que surjan en la investigación pueden contribuir a despejar el panorama que E10 posee de todas aquellas instituciones educativa que están seleccionadas a pertenecer a éste programa. Analizar, aunque parcialmente, un programa educativo que de estarse ejecutando según las expectativas que se manejan, pueda favorecer en gran manera a transformar los tradicionales esquemas educativos que aun persisten en nuestra sociedad es alentador; y, que la presente investigación contribuya a tal favorecimiento, es lo que motiva los esfuerzos a hacer de ella una propuesta que oferte sistemas metodológicos para que el objeto de estudio sea fortalecido en materia de innovación educativa.

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .**

**OBJETIVO GENERAL:**

Determinar las funciones de liderazgo ejercidas por el director en el Centro Escolar Cantón el Capulín para que los Procesos de Gestión contribuyan a la calidad educativa.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

* Estudiar las habilidades y/o conductas a través de las cuales el director orienta su liderazgo hacia la calidad.
* Analizar los principios deontológico que aplica el director para desarrollar su función de liderazgo.
* Identificar el tipo de liderazgo que ejerce el director a través de su desenvolvimiento dentro del centro educativo.
* Ofrecer una propuesta educativa que contribuya a fortalecer la función de liderazgo en el centro escolar.

**SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

1. El liderazgo del director es un factor esencial en la conducción de una institución educativa y la calidad de éste es reflejado en la opinión y/o comportamiento de la comunidad educativa.
2. Las habilidades, conductas y elementos deontológicos que el líder posee deben estar orientadas hacia el liderazgo transformacional para hacer de su función una gestión eficaz

**INDICADORES.**

* **Indicadores de liderazgo de calidad:**
  + Facilitador.
  + Visionario.
  + Consejero.
  + Motivador.
  + Asertivo.
  + Sabe escuchar.
  + Flexible.
  + Comunicador.
  + Organizado.
  + Negociador.
  + Positivo.
* **Indicadores Deontológicos:**
  + Respeto.
  + Justicia.
  + Servicio.
  + Responsabilidad
  + Honestidad.
  + Paciencia.
  + Empatía.
  + Sentido de humor
  + Integridad.
  + Amistad
* **Indicadores de tipos de liderazgo:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Liderazgo Democrático.**  **(Transformador)** | **Liderazgo Autocrático.**  **(Autoritario).** |
| - Consideración Individual.  - Estimulación Intelectual.  - Liderazgo Compartido.  - Trabajo en equipo.  - Formación Continua.  -Representación Institucional.  - Inspiración.  - Innovación.  - Tolerancia Psicológica. | - Voluntariosos.  - Dominantes.  -No escuchan. Puntos de vistas y sugerencias de los demás.  - No estimulan.  - Actitud de tipo formal orientada a la tarea.  - Intolerancia.  - Hacedores de su propia voluntad. |

**ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

**ALCANCES.**

Con la presente investigación se hace un estudio que proporcione evidencia sólida fundamentada sobre los procesos de gestión enfocados en el liderazgo que esta ejerciendo el director del centro escolar Cantón el Capulín bajo los lineamientos del programa E10, pues el programa contempla cambios que van dirigidos a mejorar la calidad educativa.

Siendo el director una figura clave para el programa y el objeto de estudio de la investigación, se demostrará el éxito o el fracaso en su trabajo como líder del centro, indagando y analizando los cambios y resultados que ha generado el programa E10 y los que impulsa la reforma educativa del 94 en beneficio de la calidad educativa a nivel nacional en el sector público.

La investigación pretende beneficiar al programa proporcionándole insumos sobre una de la áreas de gestión como lo es el liderazgo y corroborando el trabajo realizado por el director; para este último, el beneficio será identificar aquellos aspectos en los que necesita cambiar para mejorar su labor al frente del centro escolar, ya que desde sus inicios E10 no ha realizado una evaluación especial de los centros escolares que lo integran.

**LIMITACIONES.**

Muchos son los programas que el MINED impulsa desde la reforma educativa de 1994 como lo son: Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos (PAEBA), EDUCO, SED, Educación Acelerada, E10, entre otros. Este ultimo ha sido creado con el objetivo de fortalecer uno de los ejes que propone la reforma (eje de la calidad) por lo que la investigación a realizar se encamina a estudiar el Programa E10. Pero, al indagar e investigar sobre éste, el cual tuvo sus inicios en el año 2001, se constato que es muy amplio para realizar una investigación a corto plazo; por lo que se decidió estudiar una pequeña parte como lo son los procesos de gestión del programa E10 enfocado a liderazgo ejercido por el director; obviando los procesos pedagógicos y los procesos de evaluación, que son el complemento del programa.

En la investigación solamente se tomará en cuenta (como muestra ) un centro escolar público a nivel nacional del programa E10 con la modalidad de administración CDE (se descartan las modalidades ACE y CECE), siendo este el Centro Escolar Cantón el Capulín, ubicado en la jurisdicción de Lourdes, Municipio de Colón, departamento de La Libertad.

**CAPITULO II.**

**MARCO TEÓRICO.**

**ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

*La palabra liderazgo ha sido utilizada ampliamente. Los oradores, políticos, ejecutivos de empresas, asistentes sociales y estudiosos la emplean en discursos orales y escritos. Sin embargo, existe un desacuerdo general respecto a su significado. Entre los científicos sociales, las formulaciones teóricas del concepto de liderazgo, han seguido oscilando; algunos autores la emplean junto con director, guía, representante, etc.*

*Paula Brown, Raymond Ezequiel dicen que hay que hacer mucho más aún para poder desarrollar una teoría básica y sistemática de la palabra liderazgo.*

*La historia del concepto de liderazgo pone de relieve el enfoque cambiante de la orientación teórica. La primitiva investigación sobre el liderazgo se concentro en el líder mismo, excluyendo las restantes variables. Se daba por sentado que era posible explicar la eficacia del liderazgo mediante el aislamiento de las características o rasgos psicológicos y físicos que se suponía, diferenciaban al líder de los otros miembros de su grupo.*

*Durante las décadas precedentes a la segunda guerra mundial, la investigación sobre el liderazgo suponía que podíamos explicar la capacidad del líder identificando los rasgos psicológicos e incluso fisiológicos que se manifestaban en las habilidades superiores.*

*De acuerdo con la apariencia física y su manera de ser se creía que el individuo era un buen o mal líder, no importando así, otros factores que se descubrieran más adelante. Gooldner resaltaba que un líder tiene que ver con la inteligencia y el atractivo físico. Afirmaba que para ser un buen líder y llamar la atención de los demás, debía poseer estas dos características fundamentales.*

*Otro autor (Tomas Carlyle) sostenía que las cualidades de personalidad y de carácter superiores del líder los separaban de sus seguidores. Asumió la “teoría del gran hombre” y afirmó que el progreso del mundo era debido a los logros individuales de los grandes hombres. Esta noción del gran hombre vuelve a aparecer con frecuencia en literatura de escritores que generalmente la presentan de esta manera: ¿son los grandes hombres los que traen los períodos importantes o son los períodos importantes los que causan a los grandes hombres? Shakespeare se puso en los dos lados del debate cuando escribió que algunos nacen grandes, algunos alcanzan grandeza y algunos la grandeza se les cae encima.*

*Los estudios guiados por esta suposición generalmente no fueron lo suficientemente productivos, las características generales resultaron ambiguas y había poco consenso en cuanto a afirmar que los lideres dependieran de características físicas y psicológica. “*Los lideres no funcionan en el aislamiento, deben entenderse dentro de un contexto social , cultural y físico.” [[21]](#footnote-21)

*Junto a estos planteamientos se agregaron también afirmaciones y posteriores estudios acerca de las características conductuales y su importancia en el liderazgo además de los rasgos físicos y psicológicos.*

*Con el desfase de estos enfoques, el énfasis en considerar al líder como una entidad completa en sí misma cambió. En su lugar el enfoque situacional salto al primer plano, no abandonando necesariamente la búsqueda de características significativas sino procurando buscarlas en situaciones que contienen elementos comunes.*

*Después de examinar los rasgos y comportamientos de los lideres se llegó a la conclusión que* “las cualidades, características, habilidades y conductas requeridas en un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en la que se ejerce el liderazgo.” [[22]](#footnote-22)

**BASE TEÓRICA.**

Muchas organizaciones a menudo se encuentran con uno de los mayores problemas: la falta de personal dirigente, ya que las personas con dotes naturales para dirigir con facilidad a sus colaboradores son pocas, y la gran mayoría no caen de modo natural en esta categoría por lo tanto adquieren habilidades o técnicas personales.

La habilidad del trato con la gente viene fácilmente de la experiencia solidamente basada en una comprensión del comportamiento humano. Para muchos la palabra liderazgo es sinónimo de poder, autoridad, honor, prestigio y ventajas personales. Equivocación total; puesto que un líder es aquel que procura servir, estimular y alentar, a través del respeto y la reflexión. El ejemplo vivo de liderazgo durante décadas es el liderazgo que mostró “Jesucristo” a sus discípulos a través del servicio abnegado.

###### TEORIAS ACERCA DE LIDERAZGO

A través del tiempo se han realizado numerosas investigaciones acerca del liderazgo, las cuales tienen como único objetivo explicar lo que constituye un líder eficaz.

Tales investigaciones se han enmarcado dentro de tres teorías principales, la primera teoría es la que esta determinada por los rasgos universales de personalidad que marcaban la diferencia entre las personas capaces de ser líder y no lideres o entre lideres exitosos y no exitosos.

La segunda teoría pretendía explicar el liderazgo identificando el comportamiento de una persona; por lo tanto, desde el punto de vista de ésta, el líder exitoso dependería de la conducta, habilidades y acciones apropiados más que de los rasgos de personalidad.

Posteriormente ambos enfoques se consideraron incompletos por el hecho de estar basados en conceptos erróneos y simplificados, puesto que trataron de adoptar un enfoque universal pretendiendo identificar “El mejor” estilo de liderazgo.

A raíz de ello surge una tercer teoría que consistió en modelos situacionales o de contingencia, que explican el liderazgo desde una perspectiva diferente; tratando de identificar la preocupación por los contextos.

**Teoría de rasgos o de las características del Líder.**

Se basan en el supuesto de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinan la capacidad para ejercer el liderazgo. Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, actitudes y aptitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio.

Entre los investigadores que se dieron a la tarea de encontrar un patrón regular de las características de los lideres, se encuentran: Ghiselli, quien halló que la inteligencia, la habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socio- económico eran atributos comunes a los dirigentes evaluados. Y Stogdill, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, otros.

Entre los tipos de liderazgo enmarcados en ésta teoría se encuentran: el Liderazgo Naturalista y el Liderazgo Carismático.

Liderazgo carismático:

Por vocación los lideres carismáticos son agentes de cambio. Jay A. Conger sostiene que el líder carismático esta siempre en busca de nuevas oportunidades, es impulsivo para el cambio, busca nuevas maneras de hacer el trabajo y que se traducen en resultados más rápidos.

Otra de las cualidades del liderazgo carismático esta ligada a su sentido de oportunidad, su capacidad para resolver efectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica. Esta visión se convierte en la guía para el grupo a su cargo y para la institución que busca adaptarse a un mundo cambiante.

El líder carismático es capaz de proporcionar claridad en un momento en el que las cosas no puedan estar muy definidas.

El carisma no solo hace que las cosas sucedan, sino que atrae a sus seguidores y logra más atención sobre sí.

La dimensión conductual del carisma define cuatro etapas del liderazgo como un proceso para hacer avanzar una organización, estas son:

Instruir la oportunidad y formular una visión.

Comunicar la Visión.

Creación del compromiso con la visión.

Logro de la visión.

Del análisis de Conger se desprende que el carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder. Las principales acciones del líder que producen la atribución del carisma por parte de sus subordinados son:

* + - * Discrepancia de lo establecido (Status quo) y deseo de cambiarlo.
      * Propuesta de una alternativa (visión) que ilusione y convenza a los

seguidores.

* + - * El uso de medios no convencionales e innovadores para alcanzar este

cambio.

* + - * Ser capaces de asumir altos riesgos personales y/o dañar sus propios

intereses.

Casi todos los autores coinciden en que es imposible encontrar cualidades comunes entre los lideres carismáticos estudiados y/o conocidos.

Para los autores como Bass, Conger, Abolió, Frideman y Coll el liderazgo carismático era un tipo de liderazgo que trascendía; pero en la actualidad, con los cambios vertiginosos que vivimos y la globalización a nivel mundial, hacen que este tipo de liderazgo quede desfasado; ya que para los autores recientes, el carisma es solamente una característica con las que debe contar un líder.

**Teoría de la Conducta**

Consiste en explicar el liderazgo sobre la base de lo que el líder “Hace”. Estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones.

Se han identificado dos orientaciones básicas: hacia la tarea y hacia las personas, que definen los estilos del liderazgo.

El supuesto de esta teoría es que los lideres son más eficaces cuando utilizan un estilo particular de liderazgo.

Entre los estudios de esta teoría se encuentran: el estudio de la universidad de Michigan cuyos investigadores sostienen que el liderazgo se concentra en dos dimensiones del comportamiento: en la producción y en los empleados. Estudios escandinavos quienes concentran su estudio de liderazgo en base al comportamiento orientado al desarrollo, y el más conocido entre estos estudios se encuentra el de Ohio State en donde los investigadores pretendieron identificar dimensiones independientes del comportamiento de lideres clasificándolas en dimensiones de estructura y en dimensiones de consideración.

Entre los tipos de liderazgo enmarcados en esta teoría se encuentran:

Liderazgo autoritario:

Este tipo de liderazgo que fue ejercido por mucho tiempo ubica al líder por encima del grupo, que son sus subordinados y están sujetos a recibir las ordenes del líder, pues, es él quien toma las decisiones y el grupo es quien realiza las actividades.

La forma en que el líder autoritario usa su poder afecta la libertad de expresión del grupo pues pretende ejercer un dominio no solo en la toma de decisiones sino también sobre el grupo.

Además se considera a si mismo que lo sabe todo y que sus ideas son las más adecuadas para resolver los problemas y que los individuos deben realizar cada una de las actividades que él les asigne, sean o no de su agrado pues considera que la función de sus subordinados es obedecer sus ordenes.

El líder autoritario siempre hará su voluntad, pues las cosas siempre se realizan a su manera sin escuchar las ideas o sugerencias de los demás. También considera que los mejores subordinados son aquellos que siguen sus instrucciones sin hacer preguntas y cuestionar las decisiones que toma.

El liderazgo autoritario presenta ciertas características que son:

* Son voluntariosos, dominadores y hasta cierto punto incisivos o agresivos.
* Han de salirse con la suya, pues para ellos las cosas solo son de una manera.
* Ven a sus subordinados como meros funcionarios, más que como personas.
* De modo ordinario no están dispuestos a escuchar los puntos de vista o sugerencias de los demás.
* No estimulan las relaciones de igual a igual con sus subordinados. Como regla no se permite establecer intimidad alguna con los empleados.
* Sus actitudes son de tipo formal y orientadas a la tarea, el trabajo o empleo es lo primero.
* Si hay resultados pobres, los achacan a la incapacidad de los otros para llevar a cabo de modo correcto las instrucciones que le dan.

Liderazgo democrático:

Es lo opuesto de liderazgo autoritario, ya que en este tipo de liderazgo se pone de manifiesto la capacidad del líder para tomar decisiones, pues antes escucha y valora las opiniones y sugerencias que surgen en el grupo. Además siempre esta abierto al cambio, cuando se convence de que los cambios irán en beneficio del grupo además intenta crear un clima agradable en el trabajo, dejando que el personal se desenvuelva en aquellas actividades que más le gustan y las que más desarrollan su potencial.

Motiva la labor que realiza cada individuo ya que cree en el potencial de cada miembro por lo que delega en algunos de ellos responsabilidades institucionales.

Algunas de las características del líder democrático se resumen de la siguiente manera:

* Se interesan en mantener la eficiencia del grupo tanto como en concluir las tareas a realizar.
* Estimulan a los miembros del grupo a expresar sus ideas y sentimientos.
* Si encuentran resistencias o conflictos, permiten que lleguen a la superficie y buscan la ayuda de sus grupos para resolver los problemas.
* Estimulan el hacer las decisiones de modo conjunto, así como comparten el establecimiento de los objetivos.
* Raramente establecen líneas de conducta sin explicar las razones.
* Creen que la responsabilidad de que se haga la tarea depende tanto del grupo como de ellos mismos.
* Permiten a los miembros del grupo mucha libertad en su trabajo una vez han mostrado su capacidad para hacerlo.
* Siguen buscando maneras mejores de hacer las cosas y están abiertos al cambio cuando se convencen de que estos son apropiados.
* Creen que la eficiencia es la obra del grupo.

Una entrega compartida al grupo y su tarea lleva a esfuerzos interdependientes de sus miembros para hallar el mejor modo de completar las tareas, lo cual a su vez lleva a un grado de éxito compartido en la consecución de los objetivos, y esta consecución o logros lleva a la confianza en el potencial del grupo y a su vez a una entrega renovada al grupo y a sus tareas corrientes.

**Teoría Situacional o de Contingencia.**

Pretende definir el liderazgo efectivo mediante un corte más pragmático, ya que busca explicar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

Es una preocupación por definir la influencia que ejercen sobre las conductas y estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en las que se desempaña el trabajo.

El Liderazgo Situacional parte del principio de la relación del líder con los subordinados a partir de la madurez de ambos. Incluye también las variables que conforman el contexto en el que se desarrolla la organización tales como:

El clima organizacional, las relaciones personales dentro del grupo, la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo al logro, los incentivos socioeconómicos que estimulan al grupo para superar las dificultades y afrontar los cambios, la ambigüedad de la plantilla, los posicionamientos de los miembros del grupo ante el poder, el control y los resultados.

En el modelo del liderazgo situacional existen diferentes momentos condicionados por el ambiente organizacional a los que hay que aplicar distintos modos de relación y de liderazgo.

*“El líder idóneo, según este planeamiento, seria aquel que tuviese la sensibilidad y la capacidad para leer las situaciones cambiantes que le ofrece el grupo y la suficiente versatilidad para adaptarse a las distintas realidades grupales que les ha tocado conducir” [[23]](#footnote-23)*

Hersey y Blanchard consideran al grupo humano como un ser vivo que crece y, en su desarrollo, pasa por fases que son el resultado de la combinación de dos variables que se definen como: COMPETENCIA E INTERÉS.

En el liderazgo situacional, el estilo idóneo de dirección es el que es capaz de adecuarse a cada una de las situaciones que presentan los distintos subgrupos que conforman la organización. Este tipo de liderazgo es capaz de acoplarse a cada una de las situaciones o hechos que ocurren en cada una de los grupos de los que forman parte.

Las actitudes que moldean el estilo de dirección en beneficio de las distintas situaciones a las que se enfrentan los grupos son:

Distinguir.

Instruir

Apoyar

Delegar

Entre los tipos de liderazgo que se enmarcan en esta teoría, se pueden mencionar: Liderazgo Ejecutivo, Liderazgo Participativo, Liderazgo Persuasivo y Liderazgo de Delegación.

Liderazgo Ejecutivo:

Para el liderazgo ejecutivo “*los lideres auténticos reúnen algunas características como: Enérgicos, confiables, dispuestos a aprender, éticos, disponibles, dedicados, sensatos, modestos, apasionados y agradables.”[[24]](#footnote-24)*

En el liderazgo ejecutivo, el mundo para el cual se planifica en el presente no será el mismo del mañana, el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al ejecutivo a seguirse preparando más, debe estar en constante búsqueda de información que le será útil para tomar decisiones que beneficien el trabajo de la empresa.

El mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y respeto de los demás. Las personas sujetas a la influencia o al control de un ejecutivo necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.

El líder ejecutivo debe verificar que el trabajo se ejecuta, sin ningún contratiempo y a la vez para escuchar los problemas o dificultades que manifiestan los empleados, de esta forma él se mantendrá informado de lo que ocurre en la empresa, además, el líder debe ser capaz de que el individuo se entusiasme con el trabajo que realiza en la empresa.

El liderazgo puede aceptarse con más facilidad debido a que los subordinados tienen un interés vital en las decisiones y acciones del líder, él también debe ser capaz de dar las respuestas y los consejos correctos a todos los miembros de su equipo de trabajo de esta forma las personas estarán al pendiente de ejecutar cada una de las decisiones que él tome. El líder ha de aprender como mantener a todo el mundo entregado a las tareas y las metas que permitirán el éxito de la institución.

*“El líder ejecutivo debe centrar su pensamiento en tres áreas que sustentan toda la operación como lo son: Las finanzas, la calidad y las relaciones personales.”[[25]](#footnote-25)*

Las únicas instituciones capaces de sobrevivir y prosperara en este entorno difícil y desafiante son aquellas cuyos ejecutivos dedican todo su tiempo a determinar la mejor forma en que debe funcionar la compañía y no se limitan a reaccionar ante los acontecimientos que se les presentan.

En torno a los años 90 la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales y simbólicas del liderazgo se refleja particularmente en la noción del Liderazgo Transformador; concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo.

**Teoría del Liderazgo Transformacional.**

El liderazgo transformacional es considerado como el liderazgo del futuro, será el líder de las organizaciones que aprenden, que cambian y se adaptan permanentemente haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías a las necesidades y expectativas de los clientes que solicitan los servicios.

Este tipo de liderazgo va unido a las investigaciones sobre calidad total y mejora continua aplicadas a la educación.

El liderazgo transformacional se define como: “*el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. Un líder transformacional debe ser capaz de infundir valores en los miembros del grupo al que encabeza; para Bernard Bass el liderazgo transformacional se manifiesta como el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en lideres de la actividad educativa que llevan a cabo”* [[26]](#footnote-26)

Esto se logra motivando a los profesores a realizar su trabajo, facilitándoles los recursos que les permitan desempeñar su labor en el aula, y conseguir más de lo que esperaban en el desarrollo de la clase, esto en beneficio de los alumnos; despertándoles la conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos por su trabajo, lo cual elevara el nivel de confianza en ellos mismos.

A continuación se citan investigaciones llevadas a cabo sobre el liderazgo Transformacional, consideradas las mas importantes: las de Bass y Abolio (1992), la de H. Silin (1992), la de Kirby Paradise y King (1992) y la de Pascual Villa y Auzmendi (1993). Los estudios realizados por dichos autores han generado habilidades y capacidades orientadas más a la comunidad educativa y a satisfacer necesidades de todo el centro escolar; el líder transformacional promueve metas comunes y al mismo tiempo potencia a todos los miembros a trabajar en equipo para poder alcanzarlas.

**Capacidades y Habilidades de un Líder Transformacional.**

* *“Capacidad: es la posibilidad de ejercer una habilidad.*
* *Habilidad:* ***1*** *Es la demostración de la posesión de una capacidad mediante su ejercicio.* ***2*** *Gracia y destreza en ejecutar una cosa que sirve de adorno al sujeto.” [[27]](#footnote-27)*

La capacidad esta ligada con la actitud y la aptitud para realizar una tarea o labor, y la habilidad con el comportamiento a la hora de realizarla. Estos dos conceptos están íntimamente relacionados y muchos críticos y autores se refieren a que no es muy fácil la distinción entre ambos conceptos, ya que en todo caso, solo se distinguen en el razonamiento científico y abstracto.

Vernaux, dice: **“Cada habilidad corresponde a una capacidad”,** todas las personas poseen capacidades para realizar diversas tareas o labores y al mismo tiempo cuentan con la habilidad para realizar esas mismas tareas. Un ejemplo de ello es: el conocimiento de una lengua es una capacidad que se ejerce mediante la habilidad al expresarse en ella.

Ahora estudiaremos las capacidades y habilidades que emplean los lideres transformacionales para ejercer una gestión en pro de la calidad.

**Carisma:** entusiasma y trasmite confianza a sus profesores mediante el respeto y la autoridad ganados por su prestigio.

**Consideración Individual:** consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los profesores, es decir, mantener una relación y comunicación personalizada y ascendente con ellos.

**Estimulación Intelectual:** los colaboradores son gente inteligente, y sobre este principio debe partir el líder estimulando todas sus potencialidades para la creatividad, innovación y el cambio como elementos claves de la calidad total.

**Liderazgo compartido:** se fundamenta en la cultura de la participación y consiste en crear condiciones para que sus seguidores colaboren con él. Les hace participes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Este planteamiento lleva a delegar autoridad a los profesores para que se desarrollen su propio liderazgo.

**Trabajo en equipo:** es una estrategia que permite conseguir los mejores resultados.

**Formación continua:** dedica tiempo a formarse continuamente, lo que le da autoridad de prestigio para asesorar, orientar, facilitar información y documentación de trabajo y supervisar las formación de sus colaboradores.

**Representación institucional:** el rol simbólico de autoridad le obliga a dar ejemplo de trabajo duro, de disponibilidad y de honestidad en sus actuaciones.

**Inspiración:** supone una reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo.

En uno de los estudios llevados a cabo sobre este tipo de liderazgo uno de los autores añade una habilidad muy importante que debe de tener un líder en este campo, ya que todo el tiempo pasa en constante interacción turbulenta tanto con los docentes, como con alumnos y padres de familias.

**Tolerancia Psicológica:** se refiere al clima que el líder debe manifestar dentro de la institución. Debe de emplear grandes dosis de humor, resolver conflictos y apaciguar la tensión que se vive dentro de la institución.

Otro autor (Leithwood, 1994) en un estudio más reciente añade otras habilidades y capacidades que el líder debe emplear en su gestión.

* Apoya a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional.
* Promueve el desarrollo profesional de los profesores.
* Mejora los procesos de resolución de problemas.

Liderazgo de Calidad.

El liderazgo de calidad juega un papel muy importante para que las organizaciones avancen en este nuevo milenio. A través del tiempo el liderazgo y la educación se han encontrado relacionadas, ya que liderar es educar y desde esta perspectiva educacional cada educador es un líder. *“El liderazgo para la calidad es: la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.” [[28]](#footnote-28)*

El liderazgo de calidad se fundamenta en un buen clima laboral donde las personas realicen lo que la dirección espera pero dentro de un ambiente agradable y donde se encuentren contentos; lo que se vera reflejado en el aumento de la productividad y la competitividad. Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran. La felicidad en las actividades que realizan contribuyen a relajar tensiones que son inevitables en una organización moderna y resultan en significativos avances en el proceso de mejoramiento continuo.

Para el liderazgo de calidad existen dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo, estos son: el liderazgo interno y el liderazgo externo.

En el liderazgo interno encontramos los valores de la institución, el compromiso con las personas, la calidad y el proceso de planificación estratégica. La planificación estratégica ayuda a que en el plan educativo institucional, las personas transformen los valores de la institución en acciones concretas, teniendo en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño, y los resultados de la institución y el compromiso que el personal le dedique al trabajo es esencial, porque sin un compromiso serio de los trabajadores, para realizar las actividades de forma eficaz, no se podría alcanzar la calidad que seria al final el producto y resultado del liderazgo de calidad.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los lideres de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local.

Las características del liderazgo de calidad son:

* Focalización en las personas
* Inspiran confianza
* Perspectiva de largo plazo
* Perspectiva global
* Focalización en soluciones
* Promueven nuevas ideas
* Promueven cambios y desafían el statu quo
* Estimulan acciones apropiadas
* Valoran comparación y competencia
* Promueven competencia y mejoramiento
* Piensan en programas participativos
* Delegan poder de toma de decisiones
* Promueven acciones pro-activas
* Piensan en un sistema humano y dinámico
* Piensan en iniciativa e innovación
* Importancia en hacer lo correcto.

En el liderazgo de calidad el clima laboral juega un papel importante ya que se preocupa por el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir un aumento en la productividad de la organización, puesto que al lograr que el individuo desarrolle todo su potencial, el trabajo que realice se verá reflejado en la calidad que se persigue.

Las estructuras de las primeras organizaciones eran de forma piramidal, en donde las decisiones y las ordenes eran tomadas por una persona y la comunicación fluía de arriba hacia abajo y en ningún momento en forma inversa es decir que la opinión de los trabajadores fuera tomada en cuenta, pero en la actualidad el cambio avanza hacia una nueva estructura organizacional conocida como estructura matricia o plana que se ajusta a las necesidades de una nueva organización donde la productividad depende del conocimiento, las comunicaciones, efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. En esta estructura una persona dirige y es responsable de los resultados generales y el desempeño de la organización, pero colabora con los colegas o compañeros inmediatos que asumen funciones coordinadas y complementarias. Las divisiones están a cargo de supervisores que actúan como lideres de personas, en vez de jefes de procesos, para realizar la gestión institucional.

En el liderazgo de calidad el poder adquiere su legitimidad a través del conocimiento, la experiencia y la capacidad personal que posee un individuo y este poder lo ubica en el lugar mas alto.

El liderazgo de la gestión de calidad tiene fundamento en el poder legitimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional, del líder y su capacidad para entender a las personas y servir de guía a los demás.

Habilidades y Capacidades de un Líder de Calidad.

*“El líder de calidad debe concentrarse en el desarrollo de habilidades en siete áreas especificas: Facilitador, Evaluador, Visionario, Consejero, Motivador, Asertivo, Atento a escuchar las necesidades de los demás.”[[29]](#footnote-29)*

**Facilitador.** Es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos profesionales.

**Evaluador:** es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados. Sabe escuchar a la gente en términos del desempeño actual y el interés de mejorarlos en el futuro. Da importancia a la relación que existe entre desempeño personal y objetivos profesionales, sabe sugerir acciones para complementarlos y mejorarlos.

**Visionario:** es quien prevé el futuro y tiene capacidad de entregar información objetiva sobre la organización, y las tendencias observadas en la profesión y la industria. Una persona visionaria ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes de largo plazo. Puede identificar y comunicar nuevos desarrollos que tengan potencial de afectar las expectativas profesionales de su gente y los ayuda a entender la realidad cultural y política de la organización, comunicando con claridad la misión y dirección estratégica a todos los miembros de la organización.

**Consejero:** ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeñan en la institución. El consejero está dispuesto a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y a mostrarles tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.

**Motivador:** ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Promueve los contactos entre personas dentro de la organización, en la industria, y con otras áreas de actividad en la comunidad nacional e internacional. El motivador conecta a la gente con los recursos necesarios para avanzar los propósitos personales, profesionales y de la organización.

**Asertivo:** es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma cómo conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficio a los demás. Cabe mencionar en el otro extremo a la persona agresiva, que conoce el interés propio, pero carece de tacto y sensibilidad para no herir a los demás mientras persigue sus intereses.

**Sabe escuchar:** y determinar las necesidades de otras personas. Pero nunca intenta “Convencer” a los demás, porque sabe que nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive a actuar.

Peter F. Drucker, especialista en gestión, complementa la definición del líder de calidad y recomienda tres aspectos claves que son:

*“Primero les sugiere preguntarse los hechos por los que quieren ser recordados. Segundo, opina que la respuesta a esta pregunta debería cambiar a medida que la persona avanza en edad. Y como tercero, debería evolucionar con los cambios del mundo.” [[30]](#footnote-30)*

Algunos elementos importantes en el liderazgo de calidad son:

* Visión de futuro
* Habilidad de comunicación
* Capacidad de organización
* Capacidad negociadora
* Aptitud gana – gana
* Predisposición creadora de valor
* Flexibilidad

El liderazgo basado en el poder legitimo es un principio fundamental en gestión de calidad y una consideración importante en el liderazgo educacional, pues los profesores enseñan y transmiten a los alumnos estilos de liderazgo que aplican durante el curso de su vida y desempeño laboral en las organizaciones que participan y en el hogar. El liderazgo de calidad asociado a los valores pretender humanizar las organizaciones, la economía y la sociedad, al enfatizar el valor fundamental que tienen las personas en el desarrollo de los procesos productivos.

**IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS EN EL LIDERAZGO.**

Antes de hablar de principios éticos de liderazgo resulta necesario definir el concepto de ética, y cómo los principios que ésta vierte son aplicados a las personas y a las actividades que desarrolla.

**ÉTICA:**  *“Conducta presuntamente libre y responsable de una persona juzgada por los demás como adecuada a un ser humano, como digna de alabanza y merecedora de imitación y como deseable en todos los seres humanos.” [[31]](#footnote-31)*

La ética no se ocupa tanto del estudio de dilemas y problemas éticos concretos, sino de proporcionar a las personas algunos criterios o principios con los que se pueda estructurar un proceder habitual ético y afrontar las situaciones desde un punto de vista moral.

**Principios Éticos:**  *“Comportamientos humanos adecuados a situaciones y decisiones con contenido o compromiso moral que conllevan el fin de motivar a las personas para el seguimiento de esos comportamientos.” [[32]](#footnote-32)*

Para ejercer una labor de dirección en medio de turbulentos tiempos cambiantes es necesario contar con principios morales que se definen, interpretan y aplican en situaciones reales; con los cuales, si bien es cierto, no vivimos en completa armonía, creemos en ellos y queremos (concientes de sus virtudes intrínseca) ser evaluados por ellos.

La realidad y veracidad de estos principios queda en evidencia en cualquier estudio histórico serio sea este de una nación o empresa y afloran una verdadera, y según el grado en que los integrantes de una sociedad vivan en armonía con ellos, alcanzaran la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario, caerán en la desintegración y la destrucción.

*“los principios no son valores. Los valores son Mapas y los principios son Territorios ; los valores solo son intentos subjetivos de describir o representar los principios” [[33]](#footnote-33)*

cuanto más ajustadamente estén alineados nuestros mapas con los principios correctos, más precisos y útiles serán. Los mapas correctos influirán sobre nuestra eficacia mucho más que nuestros esfuerzos por cambiar actitudes y comportamientos. De todas formas, cuando el territorio está en perpetuo cambio, cualquier mapa queda, pronto, obsoleto.

El autor antes citado establece que para estar a la vanguardia del mundo cambiante el líder necesita de una “Brújula” en vez de un mapa y afirma la existencia de varias razones convincentes para poseer una brújula y que ésta sea de inestimable valor para los lideres, de las cuales hacemos mención de tres:

Las brújulas orientan a las personas en coordenadas correctas e indican un rumbo o dirección.

El mapa ilustra la descripción del terreno, pero la brújula nos brinda mas perspectiva y dirección.

Un mapa preciso es una buena herramienta gerencial pero una brújula es una herramienta de liderazgo.

El problema fundamental que está en la base de la mayor parte de las culturas ineficaces es que los valores que tiene la gente en su mente es la causa de esta situación. Son valores incompletos, basados en soluciones instantáneas, en una forma de pensar a corto plazo, orientada solo a los resultados y en una mentalidad de escasez.

La solución consiste en cambiar de la actividad gerencial orientada en valores a la actividad orientada por principios naturales. El liderazgo centrado en principios exige que las personas trabajen sobre la base de estos principios y que los sitúen en el centro de sus vidas, sus relaciones, sus acuerdos, sus procesos gerenciales y sus líneas de acción.

Otro indicio de nuestros fracasos es atribuible a que somos prisioneros de ciertos esquemas mentales o paradigmas de la actividad gerencial orientada por valores y de un viejo modelo de liderazgo en el cual los expertos de la cúpula deciden los objetivos, métodos y medios. Este viejo modelo de planteamiento estratégico es obsoleto, convoca a los miembros de la cúpula a poner en práctica su experiencia, habilidad, sabiduría y juicio para diseñar planes estratégicos que se tornan obsoletos con rapidez.

Si nuestra planificación se centra en un fin o en una visión de conjunto y en un compromiso con un marco de principio, quienes están más cerca de la acción pueden usar esos principios, su propia habilidad y juicio para tomar decisiones y actuar. Si uno se concentra en los principio, confiere a quienes los comprendan el poder de actuar sin tener que estar conduciéndoles, evaluándolos, corrigiéndolos o controlándolos constantemente. Los principios son de aplicación universal y cuando son incorporados como hábitos, dan poder a la gente para crear un amplia variedad de practicas con las cuales resolver diferentes situaciones.

Guiar a través de principios, en oposición a hacerlos por medio de prácticas, requiere un diferente tipo de capacitación, o quizás más capacitación, pero la recompensa es una mayor habilidad, creatividad y responsabilidad; virtudes compartidas a todos los niveles de organización.

**El poder centrado en principios.**

*“Las causas por las cuales se siguen a los lideres son variadas y complejas y se pueden examinar desde tres perspectivas diferentes que son: el poder coercitivo, el poder utilitario y el poder centrado en principios; cada una de las cuales tiene distintas raíces motivacionales y psicológicas” [[34]](#footnote-34)*

Poder Coercitivo: es aquel en el cual las personas siguen al líder por miedo, temen lo que éste vaya hacer si ellos no cumplen. Por temor a consecuencias adversas, fingen lealtad a través de un compromiso superficial pero su energía puede transformarse en sabotaje y destrucción cuando la amenaza ha desaparecido.

El miedo es reciproco puesto que los lideres que se apoyan en el poder coercitivo, temen no obtener la sumisión de sus seguidores. La eficacia de este poder es mera ilusión, y el control ejercido es reactivo y temporal imponiendo una carga psicológica y emocional a todos.

Poder Utilitario: se basa en un intercambio útil de bienes y servicios. Los seguidores actúan creyendo que el líder podrá y querrá hacer algo por ellos, si ellos cumplen con su parte.

Existe una sensación de equidad y justicia y la sumisión tiende a parecerse más a la influencia que al control; los seguidores van tras el líder porque hacerlo les resulta funcional.

Su naturaleza sigue siendo reactiva y su fin es el individualismo.

Poder Centrado en Principios: se refiere al poder que algunas personas ejercen sobre otras porque estas ultimas tienden a creer en ellos. Es la marca de la calidad, la distinción y la excelencia en todas las relaciones. Se basa en el honor y su carácter distintivo es la influencia sustancial práctica.

Este poder se origina cuando los valores de los seguidores y el líder coinciden; cuando creen en una misma manera poniendo de manifiesto el autocontrol y el comportamiento ético.

La opción esencial del liderazgo es decidir cual será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios. Esta elección estará limitada por el carácter del líder, por sus habilidades interactivas y por su capacidad y trayectoria.

**Diez herramientas de poder basadas en principios.**

Según Stephen. R. COPEY existen 10 opciones a través de las cuales los procesos y principios aumentan en honor y el poder del líder respecto a los demás .

* La persuasión: incluye el compartir las razones y el comportamiento.
* La paciencia: perspectiva que permite seguir fiel a los objetivos y compromisos a pesar de los errores, defectos e inconvenientes.
* La delicadeza: permite afrontar de forma opuesta al rigor la dureza y la presión los diferentes sucesos y acontecimientos generados por los seguidores.
* Disposición a aprender de los demás: consientes de que no lo saben todo, los lideres valoran juicios, puntos de vista y experiencias de los seguidores.
* La aceptación: abstinencia de juzgar a los demás.
* La bondad: sensibilidad, preocupación, y consideración para con los demás.
* Actitud abierta: consideración y valoración de las intenciones, deseos y objetivos de los seguidores.
* Confrontación compasiva: corrección de los errores de los seguidores mediante el tacto, la preocupación y calidez hacia ellos.
* Consistencia: el estilo de liderazgo que se adopta, no debe ser una técnica de manipulación, sino un marco de valores.
* Integridad: aspiración de hacer bien las cosas sin malicia ni deseo de engaño, sin manipulación y control en una lucha por la congruencia.

**Ocho características que identifican a los lideres centrados en principios éticos.**

*“Existen ocho características distintivas de los lideres centrados en principios; estos rezagos no solo caracterizan a quienes efectivamente son lideres, también nos sirven a todos como símbolo de progreso” [[35]](#footnote-35)*

Aprenden continuamente: son personas educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clase, escuchan a los demás, aprenden tanto de sus oídos como de sus ojos, son curiosos, preguntan constantemente. A menudo amplían su competencia y capacidad de hacer las cosas. Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses descubriendo que cuanto más saben más se dan cuenta que no saben; que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia. La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar tiene un impulso inicial propio y se alimenta a si mismo.

Tienen vocación por servir: consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio.

Una persona basada en principios que no lleve una carga sobre los hombros está condenada sencillamente al fracaso. Sino tenemos sentido de responsabilidad, servicio y colaboración, sino tenemos la necesidad de empujar o tirar de algo, nuestro esfuerzo se convierte en vano.

Irradian energía positiva: la energía positiva es como un campo de energía que les rodea, cargando o cambiando los campos más débiles o negativos a su alrededor y atrayendo también las energías positivas más pequeñas.

Son optimistas, positivos, animosos, entusiastas, esperanzados y confiados.

La sabiduría le brinda una percepción de cuan fuerte podría ser una energía poderosa o peligrosa y un sentido de humor para lidiar con ella.

Creen en los demás: creen en la potencialidad invisible de todos los demás. Se sienten agradecidos por las alabanzas que reciben de ellos y tienden, de forma natural, a perdonar y olvidar compasivamente las ofensas que les hacen.

Creer es ver, e intentar creer en las potencialidades invisibles de los demás genera un clima de crecimiento y oportunidades.

Dirigen su vida de forma equilibrada: son personas activas intelectualmente y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Son físicamente activos y muy divertidos, disfrutan de su persona y tienen sentido del humor.

Distinguen su propio valor que se pone de manifiesto en su valentía e integridad. En su forma de comunicarse son francos, simples y directos y no necesitan manipular a los demás mediante la intimidación ni la autocompasión. Aceptan adecuadamente tanto los elegios, como las culpas que se les atribuyen.

Ven la vida como una aventura: son personas que disfrutan la vida. Puesto que la seguridad que emana de su interior no viene de afuera, no tiene necesidad de clasificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predicción. Son valientes expedicionarios que se internan en territorios inexplorados; no están seguros de lo que va a pasar pero confían en que será algo estimulante que los hará evolucionar y contribuirá con su tarea. Son personas capaces de adaptarse prácticamente a todo los que les sobrevenga.

Son sinérgicos: *“La sinergia es la acción de dos o más causas, cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”[[36]](#footnote-36)* son personas catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen trabajando dura e inteligentemente obteniendo como fruto productos asombrosos.

Desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás accediendo junto a ellos, hacia soluciones sinérgicas, que habitualmente son mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales en oposición a las típicas soluciones en las que cada parte sede un poco y gana otro poco.

Se ejercitan por la auto renovación: *“****se ejercitan regularmente en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual.” [[37]](#footnote-37)***  en el área física participan de algún tipo de programa, moderado y regular de gimnasia aeróbica. En el área mental ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativo, escribiendo y observando.

En el terreno emocional se esfuerzan por ser pacientes, escuchando a los demás con autentica empatía, demostrando amor incondicional y asumiendo responsabilidades por sus propias vidas.

En el campo espiritual, se concentran en la plegaria el estudio de las sagradas escritura, la meditación y en ocasiones en el ayuno.

Estos principio de auto renovación conducen gradualmente a un carácter fuerte y saludable, con voluntad disciplinada y orientada al servicio.

CAPITULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

**Tipo de Investigación.**

A raíz de la naturaleza y características propias de la situación a estudiar se utilizará la Investigación Cualitativa; ya que por el hecho de estar sistemáticamente orientada a la comprensión de fenómenos educativos y sociales, es básicamente el tipo ideal para aplicarla a este y a toda la variedad de fenómenos educativos.

*“La particularidad de los contextos naturales a través de los cuales la experiencia de las personas se aborda de manera global u holista hacen de la investigación cualitativa un especio a través del cual se llega a resultados mediante un análisis descriptivo que no implica procedimientos estadísticos.”[[38]](#footnote-38)*

Partiendo de esto, la investigación será delimitada al estudio de casos; método de investigación que sirve para analizar la realidad socio educativa. Sus características *(“particularista, descriptivo, heurístico e inductivo”[[39]](#footnote-39) )*  hacen de este modelo de investigación cualitativa el más cercano y acorde al estudio; implica la selección de una persona o un programa especifico, complejo y en funcionamiento, y dado que el presente estudio busca ilustrar precisamente estas características en un personaje particular es la razón por la cual se elige como el tipo ideal. Este estudio de casos será de tipo instrumental, puesto que no se pretende analizar y comprender el caso propiamente dicho sino obtener mayor comprensión sobre una temática.

En este ensayo, y tomando como base planteamientos de la investigación cimentada en estudio de casos, la investigación solamente se orienta a este, puesto que la complejidad que implica ha sido retomada en forma general.

**Fases de la Investigación.**

La investigación se dará en 2 fases que son: documental y de campo; la primera, basada en la indagación de todos aquellos soportes bibliográficos que definen e ilustran las pautas para sistematizar un estudio investigativo. Fue la fase a través de la cual se opto por el modelo de investigación antes mencionado, las teorías encargadas de definir el liderazgo educativo y todos los aspectos que sobre este termino giran. A través de ellas se formulará la propia teoría o filosofía de investigación. Y la segunda, que consiste en visitar el centro escolar seleccionado, lugar donde el caso y las particularidades que se pretenden estudiar en este se desenvuelven; además es acá donde también se encuentran los informantes claves y donde interactúan como grupo dentro de un mismo sistema. Esta fase es la que permitirá enriquecer el estudio y la que llevará a formular las conclusiones descritas más adelante.

**Campo de acción.**

La investigación esta orientada hacia el director del Centro Escolar Cantón el Capulín, estudiar cómo ejerce su liderazgo y la aplicación de los planteamientos del programa E10 que éste hace en su función

**Método de muestreo y tamaño de la muestra.**

Tanto el caso como los informantes claves fueron elegidos a través del método de muestreo selectivo dirigido hacia informantes claves, el cual es de carácter no aleatorio y permite seleccionar la población y muestra según juicio del investigador y según el tipo de información que se quiere recopilar.

En los estudios de casos la muestra o unidad de análisis suele ser el caso mismo; por lo que **se tomará como muestra al director del centro escolar.**

La recolección de información se hará a través de éste y de los informantes claves tipificados y seleccionados de la siguiente manera:

**INFORMANTES CLAVE.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **TIPO** | **CUALIDAD** | **NUMERO** |
| Asesora pedagógica. | Entidad del MINED mas cercana a la institución y al caso de investigación. | 1 |
| Docentes. | Miembros del equipo directivo líder. Cuerpo docente que mayormente interactúa con el director. | 8 |
| Padres de familia. | Miembros del CDE. Padres que más interactúan con el director. | 4 |
| **TOTAL.** |  | **13** |

**Técnicas de Investigación.**

La recolección de los datos se hará a través de dos técnicas cualitativas que son: *“Observación naturalista con tendencia participante,”[[40]](#footnote-40)* en la cual el investigador observa los hechos o fenómenos sin intervenir de manera alguna en ellos. Es totalmente natural en el sentido de que se produce dentro del contexto usual en el que surgen los fenómenos de interés para la investigación. La tendencia participante del investigador es menos importante que su rol de observador; sus actividades son conocidas por el observado e interactúa con este sin participar directamente de las actividades que lo identifican. Y la *“entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas,”[[41]](#footnote-41)* cuyo propósito es obtener información a través de una guía de preguntas abiertas en donde no se espera una respuesta especifica a ellas.

Los instrumentos de recolección de datos serán dos guías estructuradas una para cada técnica, guía de observación y guía de entrevista, que comprenden 10 preguntas abiertas encaminadas a un mismo fin de indagación pero estructuradas de forma diferente en su redacción con motivo de adaptarlo al tipo de informante.

El motivo por el cual se seleccionaron estas dos técnicas con su respectivo instrumento es porque tratan de recabar la peculiaridad que tienen cada una de las personas que participan en el estudio; en esta ocasión las que posee el caso de investigación

**Estrategia sobre el trabajo de campo.**

Consiste en visitar el centro escolar, levantar un diagnostico educativo de éste y presentar el plan de trabajo a las autoridades de la institución, para que ellas conozcan tanto el objeto de investigación como la metodología a seguir.

Inicialmente se seguirá un proceso de observación general que permitirá obtener las primeras vivencias acerca del desenvolvimiento del director y las actitudes que caractericen su liderazgo. Esta será continua e irá reduciéndose a ámbitos más específicos según el avance de la investigación.

Visitando el centro escolar dos veces por semana en horarios factibles para el director y en los cuales él pueda estar presente, será estudiado en diferentes etapas de su gestión (con docentes, con padres de familia y con otras entidades cercanas o externas a la institución).

Luego, se procederá a recabar (mediante la técnica de la entrevista) las valoraciones que los informantes claves electos hacen del director y de su función como líder del centro; la observación seguirá siendo continua. El instrumento se aplicará en lapsos de periodos semanales; primero a la asesora pedagógica luego a los docentes y por último a los padres de familia.

Terminada la fase de recolección de datos, se procederá a analizarlos y a sistematizarlos a través de un registro descriptivo narrativo, y desarrollar como fase final una propuesta educativa que contribuirá a solucionar dificultades y a fortalecer el proceso de liderazgo que el director del centro escolar Cantón el Capulín lleva a cabo.

**Metodología para analizar los resultados:**

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas de investigación antes expuestas se analizaran a través de la *“triangulación; método de análisis cualitativo que permite recoger los datos desde puntos de vista distintos para luego realizar comparaciones múltiples de un fenómeno único.” [[42]](#footnote-42)*

**CAPITULO IV.**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

**ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

La función de liderazgo ejercida por el director del Centro Escolar cantón el Capulín no ha cambiado mucho después de entrar al programa E10, puesto que desde antes que la institución ingresara al programa él ya ejercía un liderazgo bien marcado y reconocido por la comunidad educativa, solamente que hoy las responsabilidades son más y liderar y mantenerse al frente de ellas resulta muy difícil; por lo que éste, respaldado por los ideales de E10, echa mano de la descentralización, momento en que el equipo líder de la institución funciona como su apoyo principal.

La colaboración ejercida por los demás lideres contribuye a generar un liderazgo compartido que es uno de los planteamientos del liderazgo transformador retomado por E10.

El protagonismo del líder sigue siendo esencial, puesto que siempre debe existir alguien que no este al mando, pero si a la cabeza de la organización, ya que como todo organismo y sistema en donde siempre hay un núcleo o una base encargada de guiar dicho sistema, acá debe haber alguien que sepa representar al centro escolar y establezca nexos de armoniosidad y compromiso entre todas las partes.

Consiente de ello, el director asume toda la responsabilidad que el cargo de líder primordial le asigna y no descuida todos aquellos aspectos que contribuyen a fortalecer su función y a ser reconocido como el líder que es y el esfuerzo que realiza para hacer de E10 un programa efectivo.

No queda duda que el rol que ahora cumple el director es un liderazgo compartido y apoyado en los lineamientos que estipula el programa, no dejando de lado la satisfacción que produce la ayuda de los lideres que, si bien no desempeñan el rol principal, también fungen como verdaderos lideres.

El Director Samuel Aguilar no se basa en un solo planteamiento teórico, es una persona que lee y retoma de diversos autores aquellos elementos que le serán de utilidad no solo para él como director sino también para el trabajo que realizan sus compañeros; y aunque antes de entrar al programa ya poseía un basto conocimiento, al entrar, adopta algunos lineamientos que considera importantes para implementarlos, como lo son la Organización y la Descentralización. Además se apoya en teorías religiosas basadas en la práctica de la moral y las buenas costumbres, retomando el ejemplo de algunos personajes que para él han sobresalido en la historia .

Y aunque tiene conocimientos filosóficos bien cimentados por la teoría de algunos autores clásicos y los lineamientos del programa E10, siempre esta dispuesto a realizar cambios, adoptando ideales que faciliten y beneficien el trabajo del centro escolar.

Es una persona con capacidades y habilidades de liderazgo bastante marcadas, las cuales pone de manifiesto en su que hacer diario dentro de la institución. Es un líder nato que posee características que lo identifican como líder desde su nacimiento; pero, y acorde con la teoría de Maxwell, se sostiene que el hecho de ser un líder nato no garantiza el éxito sin el apoyo que brindan sus colaboradores.

Los elementos claves reflejados por el director y manifestados por los miembros de la comunidad educativa revelan que éste ejerce (aunque no todas) las características de teorías recientes basadas en un liderazgo de cambio, pues con el hecho de descentralizar funciones, propiciar la participación, opinión y democracia, se identifica y reconoce que esta haciendo todo lo posible para adoptar y poner en práctica en su gestión, filosofías de cambio que vayan encaminadas no solo a transformar su papel, que de hecho es protagónico, sino a transformar los ideales y paradigmas obsoletos que desde antes se manejan (el líder es el único encargado de tomar decisiones y de gerenciar una institución).

La forma respetuosa y estimulante con la que sabe desenvolverse en el centro escolar han hecho de él una persona apreciada y respetada no solo dentro de su institución sino también dentro de un circulo más amplio de organizaciones educativas. Esto permite que los colaboradores se sientan comprometidos con él y consigo mismos. Con esto no se descarta la práctica de conductas y habilidades recalcadas en otros tipos de liderazgo diferentes al transformador (riguroso), que evaluando su importancia en la actualidad, talvez considere necesario incorporarlas en el desarrollo de su gestión; puesto que con el surgimiento de ideales y nuevas perspectivas, no se afirma que los planteamientos iniciales acerca del liderazgo hayan sido totalmente desechadas.

En síntesis y acorde a lo recabado en los instrumentos, el director manifiesta elementos indicadores acerca de las cuatro teorías antes mencionadas en el marco teórico; pero su mayoría están encaminadas hacia el liderazgo transformador, el cual busca la calidad de las instituciones.

Su comportamiento en reuniones es aceptable, pues es amable, respetuoso y tolerante, además de mostrar una actitud de autoridad; autoridad que en ningún momento es impuesta, sino él se la ha ganado, ya que cada uno de los miembros de la comunidad educativa se la reconocen. Cuando hay que corregir o hacer cumplir las normas disciplinarias sabe hacerlo de tal manera que no ofenda a nadie, pues su comportamiento hacia las personas y las palabras que utiliza no molestan e insultan, sino por el contrario corrigen. Además es muy ordenado; lleva una agenda de trabajo en donde cada punto que se desarrolla, la opinión de los participantes es tomada en cuenta; solicita su ayuda y colaboración a cada comité y equipo de trabajo asignando actividades a desarrollar, las cuales son propias de la institución o del programa.

Otorga importancia al trabajo que realizan sus compañeros valorándolo y reconociéndolo como tal, pues sin los aportes y la ayuda que ellos le brindan en la elaboración de planes, proyectos y actividades institucionales los resultados no serian iguales. El aporte de la comunidad educativa no queda reflejado solo en la planificación sino en la ejecución de los mismos, en la colaboración voluntaria de los padres de familia y el trabajo que los docentes realizan en el aula.

Cuando el trabajo que se realiza no es lo que se espera, busca la manera o una forma sutil de llamar la atención para que aquellos que no trabajan o no realizan sus actividades a cabalidad, las cumplan al 100% pues solo de esta forma se puede salir adelante con el que hacer institucional.

Por otra parte, hablar de ética y principios éticos es hablar de una situación bastante delicada pero cuya conciencia y práctica de ella es lo que realmente puede llevar a las personas, independientemente que ocupen o no un cargo importante, al éxito en todo lo que emprendan.

Porqué decir de ética una situación delicada. Hoy en día en nuestro mundo y máxime en nuestro país existe un alto nivel de corrupción que influye negativamente en los procesos de superación individual y colectiva; la cual surge a raíz de la poca conciencia o poca ética que las personas con más rango o nivel laboral poseen. Es delicado desde el punto de vista que no implica aspectos de índole material sino espiritual, los cuales tienen que ver con aquellos valores humanos que se adquieren desde temprana edad y son los que identifican a los individuos como personas, tanto en sus relaciones humanas como laborales y por consiguiente son cruciales; poseerlos o no dice mucho de una persona.

En el centro escolar, el Director pone de manifiesto principios éticos muy importantes que le ayudan a desempeñar mejor su trabajo, muestra de ello es la transparencia que lo caracteriza en toda la comunidad educativa; ya que la asesora pedagógica, el personal docente y los padres de familia valoran y no ponen en entredicho el manejo de las gestiones que confiadamente depositan a cargo de él.

De los principios éticos mencionados en este trabajo (ver indicadores) que pretendían identificarse y estudiar en este líder, el respeto es lo que más lo caracteriza, es la cualidad que lo ha llevado ha ganarse el cariño y también el respeto de sus colaboradores. Estos lo estiman y aceptan su liderazgo, aumentando así el compromiso y la responsabilidad que según ellos deben corresponder; y aunque se valore más el principio de honestidad y transparencia que posee, no queda duda que la comunidad educativa de este centro escolar esta satisfecha con su líder por el respeto que manifiesta hacia ellos, no dejando de lado otros principios fácilmente identificados y reconocidos en su personalidad.

La forma cómo él aplica estos principios en la institución es sencilla, puesto que no son fingidos sino parte de su persona y de su función como líder de la institución. Por ejemplo: este reúne a los representantes de los docentes, padres de familia y alumnos, comunica todos los movimientos que realiza para que ellos lo divulguen. Esa acción es muy importante y es lo que ha permitido valorar su transparencia, ya que auxiliarse de ellos y luego comunicarles cualquiera que sea la gestión realizada hace sentirlos importantes y más aun parte de los logros alcanzados. La descentralización contribuye aquí , a que la honestidad y transparencia del director sea reconocida por los demás.

Por otra parte, el respeto y cordialidad que posee lo pone en práctica con todas las personas que visitan y formar parte de la institución.

Además inculca en los maestros y alumnos la práctica de los valores y los fortalece con principios bíblicos. Hablar de principios bíblicos es hablar de honestidad, respeto, justicia y demás aspectos netamente morales (objeto de la ética) que fortalecen la vida individual y colectiva independientemente del credo religioso que se tenga.

La Biblia, considerado el libro de libros, ejemplifica todas las acciones justas y aceptables que se practicaron en tiempos antiguos y tiene por objeto la imitación de ellos para conducirse con una vida digna y ejemplar. Por consiguiente, que el Director retome la Biblia en sus prácticas éticas es considerado como una muestra de principios morales conocidos y aceptados por todos. Esto no deja de lado los planteamientos que E10 y todo el sistema educativo hacen respecto a los valores, los cuales, planteados en una forma más laica, tienen el mismo significado que los planteamientos bíblicos. Él también retoma este lineamiento y hace lo posible para que estos valores se practiquen tal como lo estipula las leyes de educación; en reuniones con su planta docente siempre recalca que los valores deben ser inculcados en el desarrollo del hecho pedagógico; en reuniones con padres de familia también hace lo mismo.

Que el centro escolar sea reconocido a nivel de MINED y comunidad como una institución donde se forjan buenos valores a pesar de la zona altamente conflictiva en la que se encuentra, es otra prueba de que aquí se están aplicando, y que más aun, están rindiendo frutos positivos. Este es otro punto a favor en la gestión de liderazgo que desempeña el director, pero como dice uno de sus docentes: y recalcado anteriormente: el éxito no depende de si solo sino del apoyo y la colaboración que los docentes brindan, la cual, como ya se dijo es proporcionada con mucho compromiso y aceptación.

La práctica de los principios éticos por parte del director no se queda relegada a su persona, sino hace todo lo posible por transmitirlos a la comunidad educativa, demostrando que su interés por ello, no se orienta solo al cumplimiento de lineamientos educativos sino de su deseo por el bienestar y prestigio del centro escolar. Quedando confirmado el excelente grado de ética que posee y asegurando con ello el trabajo educativo que por vocación ejerce.

Estos principios y otros aspectos de índole educativo- administrativo, lo llevan a ser considerado por entidades externas al centro escolar, como una persona muy capaz, digno de desempeñar el cargo de dirección y ejercer el rol de liderazgo.

Para la dirección general del programa E10 el director es una persona bastante reconocida. Además, directores y docentes de la zona valoran su gestión, reconocen su liderazgo democrático y admiran su capacidad. También existen personas que no están de acuerdo con su función y la ponen en entredicho, lastimosamente se desconoce quienes son y cuales son sus argumentos, los docentes que dicen saber de ellos afirman que solamente son personas con sentimientos de envidia, puesto que siempre hay discrepancias entre los ideales que unos tienen con los de otros y esta no va a ser la excepción. Talvez el director no haya convenido en sostener “X” situación con estas personas y la reacción de ellos haya sido caminar en polos opuestos, (quede esto como un simple supuesto, ya que no se posee argumento para afirmarlo).

Por otra parte los cargos y responsabilidades otorgadas fuera de la institución afirman el reconocimiento que éste tiene, pues no implica el simple hecho de designar trabajo sino someter a un proceso selectivo a las personas, que como en este caso, han llegado a representar el programa E10 fuera del país. Para E10 este líder ha sido esa persona, lo que conlleva a sostener que tanta confianza depositada en él implica el reconocimiento y valor a las capacidades que posee, las cuales están muy encaminadas a enriquecer y a hacer posible los ideales que E10 tiene acerca del liderazgo en los procesos de gestión; además porqué son ideales del liderazgo que impulsan las nuevas teorías que hablan acerca del tema; un liderazgo basado en el enriquecimiento filosófico que llene a los lideres de nuevas aptitudes que le permitan ser un líder eficaz.

El liderazgo ejercido por este director es reconocido y aceptado por muchos que como ya se dijo lo valoran y admiran, razón por la cual la influencia que ejercen sobre él sus docentes es mínima ya que es una persona bastante culta y letrada, no por sus títulos académicos, sino por su constante lucha por el saber, virtud que también es muy bien vista y reconocida en el director.

“La influencia” planteada en la pregunta numero nueve de las entrevistas se refería o llevaba un trasfondo en el que los entrevistados recalcarán aspectos débiles los cuales deberían ser retomados y considerados, pero ellos sostuvieron que su trabajo es excelente; por lo que se decide entonces retomar un aspecto identificado en el proceso de observación en el cual el director no falla, sino pone muy poco en práctica. Refiérase a un principio deontológico conocido como “Buen Sentido del humor.”

El sentido del humor es importante para generar climas armoniosos y agradables y puesto que ningún docente lo mencionó se considera prudente hacer mención de ello por el hecho de no haberlo presenciado. La única influencia que la comunidad educativa ejerce es apoyarlo en todas las actividades que se concensen llevar a cabo. El apoyo es muy importante, puesto que ya se han dado casos de lideres con muy buenos ideales y deseos de llevarlos a cabo, pero sus colaboradores no los comparten o simplemente muestran apatía a realizarlos, lo que conlleva a un futuro lleno de fracasos o estacionamientos, pues las instituciones marchan y salen a flote por el esfuerzo, empeño y dedicación de muchos. Por ello, el que la mayor parte de docentes este de acuerdo siempre a brindar todo el apoyo necesario, tiene que ser un sentimiento reconfortable y a la vez motivante para el director. Además la seguridad que él posee de contar con todo el apoyo, le obliga a dar lo mejor de sí y esa quizás sea una de las calves por las cuales el liderazgo de este director es bastante aceptable y hasta cierto punto digno de imitar.

Debe entonces estar conciente de ello y procurar trabajar siempre de manera coordinada tomando en cuenta todos aquellos colaboradores que de una u otra forma influyen contribuyendo a que el proceso vaya por buen camino, debe luchar por mantener ese ideal en ellos a través de estímulos que les impulsan a seguir trabajando, a seguir colaborando, a seguir forjando un mejor futuro para las generaciones venideras.

El director maneja la idea de una visión donde la educación de calidad basada en los valores, se practiquen en el centro escolar. Espera que su labor dé frutos, formando no solo alumnos con habilidades y capacidades intelectuales y críticos de la sociedad, sino personas que practiquen valores humanos y que sean de provecho a su familia y también a la sociedad. Estos son los resultados que se desean alcanzar basados en la misión y la visión y el sueño que tiene y espera lograr, pero se convierten en retos, no solo de él y del centro escolar, sino también de los padres de familia y la comunidad, pues para que este sueño se vuelva realidad es necesario que todos los miembros antes mencionados trabajen y colaboren, ya que la realidad en la que se vive se convierte en el obstáculo a vencer, dado el ambiente hostil y violento que rodea al centro escolar y en el que se desenvuelven los alumnos.

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.**

Partiendo del análisis anterior y como un vaciado de datos, se proceden a enunciar todas aquellas cualidades, comprobadas a través del estudio, que caracterizan e identifican al director del Centro Escolar Cantón el Capulín, Samuel Aguilar:

Delega actividades (descentraliza)

Estimula a los docentes

Agradece el apoyo y colaboración de los maestros

Es atento a la opinión de los docentes

Hace reflexiones morales; en ocasiones partiendo de la Biblia

Se muestra respetuoso

Insta a la participación

Bastante riguroso

Poco sentido de humor

Dominio de los planteamientos teóricos que hace

Utiliza las conocidas “palabras mágicas” (gracias, por favor, si es tan amable)

Comprensivo

Utiliza ejemplos de diversas fuentes para hacer comprensible lo que -comunica (anécdotas personales, pensamientos reflexivos, pasajes bíblicos, otros)

Buena presentación (vestimenta)

Bastante tolerante.

De las anteriores se puede recalcar la descentralización puesto que delega y se apoya mucho en los equipos de trabajo que funcionan dentro de la institución.

Partiendo de ello, se puede afirmar que el director es un líder eficiente que emplea en su gestión de liderazgo la mayoría de cualidades que caracterizan a un líder transformador; afirmando también que este liderazgo esta orientado a la calidad que E10 pretende. Respecto a la práctica y empleo de principios deontológicos la falta de un elemento ( buen sentido de humor ) no es factor que impida afirmar que sí los posee y los emplea en la institución; al menos los que se pretendían encontrar y constatar en el desarrollo de la investigación.

Conforme a lo anterior, se sostiene que los objetivos trazados en un inicio fueron alcanzados; llegando como resultado final a lo siguiente:

**“Desempeño de un liderazgo transformacional, basado en múltiples planteamientos orientados a la calidad educativa”.**

**CAPITULO V.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

**CONCLUSIONES.**

El liderazgo es un factor importante en el funcionamiento de un proceso o institución y depende mucho de las estrategias que la/as persona encargada de éste utiliza para desempeñar tal función. Debe ser una persona con amplio dominio no solo de las técnicas y procedimientos antiguos, que de hecho han sido descartados, sino de las nuevas metodologías cuyas corrientes filosóficas emplean una variedad de aspectos que exigen al líder poseer conocimiento y dominio de ellas. Estas teorías, fundamentadas en un trabajo abierto y compartido, hacen que el liderazgo no sea más una cualidad o un cargo sino un proceso de mejora y desarrollo continuo.

El liderazgo que ejerce el director del centro escolar Cantón el Capulín es un liderazgo nato y ejercido con vocación. E10 viene solamente a ser una estrategia o herramienta de la que él hecha mano para fortalecer su función, la cual desde antes ejerce con mucha responsabilidad y entrega.

Es un líder que desempeña su rol con amplio conocimiento y conciencia de que los esfuerzos que como tal haga junto a su equipo directivo líder son en beneficio a la superación académica y personal de cada uno de los estudiantes de su centro escolar.

Es un líder cuyo objetivo primordial es el trabajo en equipo fundamentado en el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Una persona de carácter, con principios éticos, alto sentido en la practica de valores, trabajador, emprendedor y con amplia visión; son características de el líder que busca E10 y que se ponen de manifiesto en el director del centro escolar Cantón el Capulín, pues no es él quien hace alarde de estas características; ellas le son reconocidas por toda la comunidad educativa a través del trabajo que ha realizado al frente del centro escolar desde el inicio de su gestión como director.

El comportamiento que el director refleja y pone de manifiesto ante los demás miembros de la comunidad educativa es intachable, pues el trato que se observa es de respeto y tolerancia al trabajo individual y grupal; esto incluye una autoridad para mantener el orden y la disciplina en el trabajo.

El liderazgo que ejerce el director del centro escolar es un liderazgo basado en planteamientos de teorías actuales que definen al líder como un ente transformador basado en principios morales orientados a la calidad. Si E10 retoma estos aspectos, podría decirse entonces que el director cumple con las expectativas que el programa maneja acerca de la función de liderazgo que debe ejercerse en los centros escolares que cuentan con dicho programa.

El proceso de liderazgo es solamente uno de los diez componentes que constituyen el programa E10 y la efectividad de éste será comprobada solamente si se trabaja de manera uniforme con los nueve restantes, sin menospreciar la importancia y complemento que cada uno ejerce sobre el otro. Trabajar de manera precisa en cada una de sus áreas hacen de E10 un sistema completo que subsiste en base al buen funcionamiento de cada una de sus diez elementos principales.

Para que el proceso de liderazgo y el programa E10 en general tenga continuidad y rinda la efectividad que a mediano y largo plazo se espera la unidad de coordinación de E10 del MINED debe buscar mecanismos de evaluación propios para los centros escolares pertenecientes al programa, detectar necesidades y debilidades y en conjunto con el centro buscar las soluciones mas factibles que solventen esa situación y no basarse en la Evaluación al Desempeño Educativo Institucional que a nivel de todos los centros educativos públicos del país el MINED realiza.

E10 es un programa novedoso cuyas proyecciones son bastante grandes y beneficiosas para las instituciones que de él gozan, pero el éxito o fracaso de éste en cada centro escolar depende mucho de la realidad socio educativa del centro y más aún de la disponibilidad y compromiso que los miembros de la comunidad educativa asuman; ya que, como quedó expuesto y comprobado en este estudio, E10 es muy extenso y requiere de mucha dedicación para que los frutos positivos que se pretenden cosechar sean alcanzados y contribuir así a un logro en pro de la calidad educativa.

**RECOMENDACIONES.**

El trabajo que se realiza en dirección no es fácil y para mantener el ritmo que este implica es necesario que el director como líder del centro escolar se sienta apoyado por las entidades que colaboran con él; por lo que la función de asesor pedagógico, asesor administrativo y el técnico de enlace debe ser continua y frecuente. Con esto no se afirma que no lo sea, pero esta debe ser más constante y con vísperas de incremento, fortaleciéndolo con herramientas y medios que faciliten la labor que él busca en beneficio del prestigio y la excelencia académica del centro escolar.

Cada una de las actividades que realiza este líder requieren de recursos, tiempo y principalmente disposición para ejecutarlas por lo que resulta necesario reconocer el trabajo que realiza estimulándolo ya sea a través de diplomados, capacitaciones de especialización, premios económicos u otros. Todo con el fin que el director sienta que su trabajo es recompensado y especialmente reconocido no solo por la comunidad educativa sino también por entidades externas y el propio MINED.

El líder debe realizar por iniciativa propia una auto evaluación que le permita detectar errores, problemas o dificultades y contrastarla con una evaluación que la comunidad educativa haga de él; todo con el fin de superar debilidades y reforzar su gestión de calidad.

El buen sentido de humor que una persona posee conlleva a crear en los ambientes laborales, cualquiera que estos sean, un clima agradable que permite sobrellevar los problemas y dificultades que surgen. El toque humorístico es una cualidad que no todas las personas poseen y que a simple vista parece menos importante que otras. Pero cuando los colaboradores están estresados de sobrellevar un proceso complejo como es la conducción de un centro escolar, a menudo experimentado, pequeñas dosis de humor y alegría que el líder suministre, revitaliza los ánimos y las cargas suelen ser menos pesadas. En esta medida se recomienda que el director ejerza un carisma dotado de un buen sentido del humor que ayude a fortalecer un ambiente armonioso y confiable no solo en el centro escolar sino con los padres y entidades como el MINED u otras organizaciones vecinas. Se recomienda hacer uso de bibliografías que expliquen los momentos y condiciones precisas de emplearlo así como también la forma de cómo utilizarlo; ya sea a través de ilustraciones ejemplares que lo hagan más comprensible.

Recomendar al director del Centro Escolar Cantón el Capulín con el MINED como ente monitor de un liderazgo eficaz que sirve de ejemplo para otros centros escolares, tomándolo en cuenta no para hablar, exponer, capacitar, acerca del Programa E10 y sus impactos ni tampoco de las cualidades que el líder o lideres de las instituciones educativas deben poseer, sino que por medio de convivios pedagógicos con demás lideres de otras instituciones educativas o mediante una revista, documento o ya sea a través de un libro, él pueda exponer sus experiencias como líder, sus ideales, metas y aspectos que lo han llevado a ser un líder reconocido y querido por toda su comunidad; para que así pueda influir y ayudar de una manera más sistemática y precisa a todos aquellos docentes y no docentes que ocupan un rol de liderazgo en la escuela o en cualquier organización. Esto permitirá que su liderazgo sea acertado en el centro escolar y en la comunidad.

El MINED a través de la unidad del Programa E10, debe organizar jornadas en las que los lideres de los centros escolares pertenecientes al programa expongan su funcionamiento como tal, acorde a la realidad a cada centro, su forma de actuar y las estrategias en las que ellos trabajan para suplir necesidades y solventar dificultades; cultivar el trabajo en equipo no solo a nivel local sino a nivel distrital y nacional.

En los instrumentos (entrevistas) que se administraron a miembros de la comunidad educativa, el trabajo que el director realiza queda cualificado como una labor excelente encaminada hacia el liderazgo que impulsa E10. pero todo proceso complejo y delicado no siempre marcha de una forma intachable, surgen huecos y vacíos, mínimos a veces, que son llenos con la ayuda de todas las partes que lo conforman; por lo que la comunidad educativa debe ser más analítica y recalcar aquellas deficiencias que en ocasiones obstruyen la excelencia de el líder, para que este pueda conocerlas y solventarlas de la mejor manera.

**CAPITULO VI.**

**PROPUESTA.**

**“El liderazgo transformacional que impulsa Escuela 10**

**como alternativa clave para lograr la excelencia**

**educativa en los centros escolares ”.**

**TIPO:** EDUCATIVO.

**COBERTURA:** COMUNIDAD EDUCATIVA DEL CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL CAPULÍN UBICADO EN EL DISTRITO 0514 DEL MUNICIPIO COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

**EQUIPO**

**EJECUTOR:** COLECTIVO DE ESTUDIANTES EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

**PRESENTACIÓN.**

Consiste en proporcionar apoyo al programa E10 el cual ha sido impulsado con el propósito de solventar la necesidad de mejorar la calidad en educación. Por ser un programa novedoso y muy reciente no ha sido abordado ni estudiado a profundidad por entidades públicas o privadas.

La siguiente propuesta esta encaminada a brindar y sugerir algunos puntos en los que el proceso de liderazgo transformacional que impulsa E10 pueden contribuir a la calidad y excelencia de la educación. Estos puntos señalados pueden hacer mas fácil una investigación futura que tome como punto de referencia el proceso de liderazgo.

**OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Fortalecer el proceso de liderazgo que impulsa E10 como estrategia de cambio en los centros escolares.

Incentivar a la comunidad educativa a conocer y aplicar en conjunto estrategias que ayuden a orientar de mejor forma el funcionamiento institucional.

Determinar acciones que permitan desarrollar una gestión educativa exitosa para lograr la calidad educativa en educación.

Promover una cultura de evaluación en la comunidad educativa que permita verificar el funcionamiento del proceso de liderazgo.

**BENEFICIARIOS O GRUPO META .**

Esta iniciativa tiene como prioridad principal fortalecer el desempeño de la función de liderazgo que se ejerce en los procesos de gestión del programa Escuela 10 beneficiando a todos aquellos centros escolares que pertenecen al programa y a aquellos centros que aun no perteneciendo, desean implementar en su funcionamiento alternativas y estrategias que contribuyen a mejorar la calidad educativa que busca la reforma impulsada por el MINED. Se favorecerá el proceso de evaluación contribuyendo a que la comunidad educativa sea más analítica y expresiva en cuanto al desempeño de los lideres de cada centro escolar. Los beneficios que traerá ese que hacer será cambiar de rumbos o direcciones equivocas que obstaculizan el buen funcionamiento de los procesos educativos.

En la medida que la conducción de los procesos educativos avance por sendas deseadas y el nivel de calidad ascienda, se beneficiará a los estudiantes que desde parvularia hasta noveno grado conforman el personal estudiantil de estas instituciones. Se beneficiaran a raíz de los esfuerzos que en conjunto hagan las personas encargadas de conducir su proceso educativo con miras a crear un individuo académica y/o humanamente capaz de conducirse en el mundo laboral y social.

Finalmente se beneficiará a E10 como un programa exitoso en El Salvador.

**DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LA PROPUESTA**

El programa E10 se encuentra fundamentado en la reforma educativo con fines de mejorar la calidad de la educación en el país; como programa novedoso su visión esta hacia el desarrollo de los centros escolares. Pero ¿ Qué se pretende alcanzar con el programa?, ¿ Qué papel juega el director en este programa?, ¿Qué resultados esta dando?

Estas y otras preguntas fueron verificadas y constatadas con la investigación de campo, pauta a sugerir esta propuesta que tiene como punto principal el proceso de liderazgo de E10, punto clave de esta investigación.

Partiendo de ello se propone lo siguiente:

Implementar el modelo de liderazgo transformacional orientado a la calidad en otros centros escolares.

Esto puede darse a través de ponencias o seminarios en los que docentes y directores conozcan esta nueva teoría, así como los resultados satisfactorios que su implementación puede traer a la institución que dirige e incluso a su vida personal. Con ello se pretende crear un líder innovador diferente al tradicional conocido por todos.

Compartir las experiencias del liderazgo transformacional con centros escolares que pretenden impulsarlo.

Los centros escolares sobresalientes de E10 deben compartir con otros centros escolares que por “x” motivo no pueden acceder al programa, los procedimientos que contribuyen como línea estratégica a la solución de deficiencias previamente detectadas en los ámbitos educativos de la institución.

Búsqueda de nuevos lideres.

La realización de convivios o eventos en la comunidad educativa, ya sea por ciclo o de todo el centro escolar, permitirá la identificación de nuevos lideres, máxime en los alumnos y padres de familia. Estos serán seleccionados y concientizados acerca de las potencialidades que poseen y la forma en como ellos puedan ponerlas en practica para contribuir al fortalecimiento del centro escolar y conducirlo hacia la calidad educativa que se busca.

El éxito de esta propuesta depende de la visión transformacional y de la continuidad que se de a este nuevo liderazgo.

Estos eventos pueden ser culturales o basados en relaciones humanas y la metodología puede ser a través de concursos de oratoria, danza, canto, teatro, para los alumnos; y para los padres y docentes la participación y organización de los mismos, sirviendo de motivación para luego participar en eventos más grandes.

Liderazgo transformacional en educación inicial.

Esto puede contribuir a que los individuos manifiesten desde temprana edad dotes o elementos característicos de un líder; o que aquellos que no los poseen puedan aprenderlos y adoptarlos. Esto no es sencillo, requiere de mucho esfuerzo y colaboración de los docentes que están a cargo de la conducción del proceso educativo de estos escolares.

Una concientización previa a los padres de familia acerca del proceso que se implementa y del niño que se desea formar permitirá que estos contribuyan a la realización de un esfuerzo en conjunto para alcanzar el ideal que se persigue.

La implementación de este modelo puede hacer que los niños sean más expresivos, dinámicos, participativos y conocedores del potencial con el que cuentan.

El motivo por el cual se propone este modelo desde la educación inicial surge del ideal que la formación en ellos es completa; es una edad en la que se puede pulir la personalidad del futuro individuo, próximo a ser parte de la sociedad.

La metodología para esta propuesta se menciona a continuación.

El liderazgo transformacional en el Programa de estudios de parvularia y primer ciclo.

La forma en la cual este liderazgo puede ser parte del plan de estudios de parvularia y primer ciclo de educación básica, es creando un plan similar al programa de las asignaturas básicas y en el que se sigan actividades que permitan al niño reconocerlas y trabajar en ellas como lo haría en cualquier otra asignatura.

Este plan puede ser incorporado como una unidad más en cualquier asignatura que sea afín con éste.

La estrategia de acción a seguir puede ser: la de impartir este plan una o dos horas clases a la semana. En su contenido puede mostrarse el trabajo y las diferencias que han existido entre los diversos lideres conocidos a través de la historia. Los niños mayores (primer ciclo) pueden participar en ejemplificaciones teatrales sobre los tipos de liderazgo que existen.

Tanto la teoría como la práctica de este proyecto debe ser planificada lo más didáctico posible, para que el objetivo primordial sea alcanzado.

Evaluación sobre el líder transformacional.

En ésta deben participar todos los miembros de la comunidad educativa y reflejar por medio de la misma puntos fuertes y puntos débiles en los que la gestión del liderazgo es deficiente. Cada parte de la comunidad educativa (equipo constructor, padres, docentes y alumnos) evaluará el liderazgo del dirigente por separado; luego los resultados serán consensados por todas las partes y otorgados a éste para contrastarlos con una auto evaluación, y así tanto él como la comunidad estarán sabedores de las fortalezas y debilidades y trabajar en conjunto para mejorar los aspectos débiles.

La metodología de evaluación que se sugiere es la siguiente: organizar dos jornadas de evaluación en el centro educativo, una a mitad y otra al final del año escolar.

Todos los miembros de la comunidad educativa, excepto el director, emitirán su juicio valorativo mediante un instrumento creado por la unidad de E10 acorde al tipo de entidad (uno para equipo constructor y docente, uno para padres de familia y otro para alumnos). La evaluación puede ser en el lapso de tres días.

Día uno: evaluación por parte del equipo constructor y docentes

Día dos: evaluación por parte del alumnado.

Día tres: evaluación por parte de los padres de familia.

El instrumento que se utilice para estas dos últimas entidades debe ser corto con preguntas netamente cerradas; ejemplo: ¿observa usted que el director es amigable? SI\_\_ NO\_\_ Esto a raíz de la cantidad de personal.

Esta evaluación deberá ser anunciada con anticipación como un evento importante en el centro escolar para fomentar la cultura de análisis y evaluación. La primera contribuirá a solventar en el transcurso del año las deficiencias encontradas, y la segunda a que el líder visualice sus proyecciones para el año siguiente.

Liderazgo transformacional en el sistema educativo.

Consiste en que el MINED difunda este tipo de liderazgo en todos los centros escolares independientemente que sean públicos o privados.

La promoción de un liderazgo transformacional en todas las instituciones educativas del país es una estrategia que permitirá a los directores y docentes encargados de dirigir la institución, marchar o conducirse a través de una teoría filosófica relativamente nueva que conlleva a un cambio de los paradigmas que se tienen acerca del liderazgo.

De estarse desarrollando lo expuesto anteriormente se estaría dando un salto significativo en los ideales que traza la reforma educativa, pues en cierta medida se estaría avanzando hacia los ansiados indicadores basados en la calidad educativa. Estos logros se convertirían en una garantía tanto del programa E10 y sus lineamientos básicos como en la reforma educativa misma. Quedaría claro que el desarrollo y practica de este tipo de liderazgo contribuye a la calidad educativa del país.

“El liderazgo Transformacional que impulsa el Programa Escuela 10 como alternativa clave para lograr la excelencia educativa en los centros escolares.

Garantía de la calidad educativa

Logro significativo para la reforma educativa.

Liderazgo Transformacional en otros centros educativos.

M

E

T

O

D

O

L

O

G

I

A

Evaluación y

Auto evaluación.

Liderazgo transformacional en el sistema educativo.

Metodología a emplear.

Visión transformacional.

Continua.

Búsqueda de nuevos lideres.

Difusión de las estrategias de cambio.

Liderazgo transformacional en educación inicial.

Programa para parvularia y primer ciclo.

**ANEXO 1.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL CENTRO

ESCOLAR CANTÓN EL CAPULÍN.

**OBJETIVO:** Investigar las percepciones y juicios valorativos que el director del Centro Escolar Cantón el Capulín posee respecto a la función que realiza como líder de la institución.

FECHA:­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ HORA:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

NOMBRE O SEUDÓNIMO DEL ENTREVISTADO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** a continuación se le hará una entrevista de 10 interrogantes en las cuales responderá abiertamente de acuerdo al criterio u opinión que usted maneje en cada una de ellas.

*Interrogantes orientadas al tipo de liderazgo.*

¿Cómo identifica su liderazgo en el programa Escuela 10?

¿En qué teorías o planteamientos usted se basa para ejercer su liderazgo?

*Interrogantes orientadas a habilidades y capacidades del liderazgo.*

¿Cuáles son los elementos claves que usted utiliza para ejercer su liderazgo?

Describa el procedimiento que usted utiliza para conducir una reunión de trabajo, cualquiera.

### *Interrogantes orientadas a los principios deontológicos*

¿De qué principios éticos usted se auxilia para complementar su función de liderazgo?

¿Cómo aplica estos principios en el funcionamiento institucional, que resultados obtiene?

*Interrogantes orientadas a los tres ámbitos anteriores.*

¿Qué importancia otorga al Rol que desempeñan sus colaboradores?

¿Qué comentarios usted escucha de su persona, como líder de este Centro Escolar, por parte de entidades externas a la institución?

¿Qué aspectos del liderazgo ejercido por su persona considera merecen más esfuerzo y dedicación?

¿Hacia dónde está orientada su visión como líder del Centro Escolar?

## ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

ENTREVISTA DIRIGIDA A ASESORA PEDAGÓGICA Y

DOCENTES MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO LÍDER

DEL CENTRO ESCOLAR

**ASE ASESSOR**

**OBJETIVO:** Investigar las percepciones y juicios valorativos que la asesora pedagógica y docentes miembros del equipo directivo líder del centro escolar Cantón el Capulín emiten respecto a la función del liderazgo ejercida por el director de la institución.

FECHA:­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ HORA:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

NOMBRE O SEUDÓNIMO DEL ENTREVISTADO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** a continuación se le hará una entrevista de 10 interrogantes en las cuales responderá abiertamente de acuerdo al criterio u opinión que usted maneje en cada una de ellas.

*Interrogantes orientadas al tipo de liderazgo.*

¿Qué importancia otorga el director al Rol que escuela 10 asigna al proceso de liderazgo?

A su parecer, ya sea porque él se lo ha mencionado o usted lo supone, ¿de qué teorías o planteamientos el director hecha mano para ejercer su función de liderazgo.

*Interrogantes orientadas a habilidades y capacidades de liderazgo.*

¿Qué elementos claves reflejados por el liderazgo ejercido por el director usted podría recalcar?

¿Cómo se desenvuelve el director en reuniones de trabajo?

#### Interrogantes orientadas a los principios deontológicos

¿Qué principios éticos usted ha podido observar que el director posee?

¿Cómo éste los aplica en la institución?

*Interrogantes orientadas a los tres ámbitos anteriores.*

¿Cuál es la actitud que el director manifiesta en cuanto al trabajo realizado por usted?

¿Cómo cualifican al director otras entidades externas a la institución?

¿En qué aspectos acerca del liderazgo del director usted influye o influiría para que esta función sea efectiva?

¿Cuál es la visión que el director, como líder de la institución, proyecta a la comunidad educativa?

## ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

ENTREVISTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA MIEMBROS

DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR DEL CENTRO

ESCOLAR CANTÓN EL CAPULÍN.

**ASE ASESSOR**

**OBJETIVO:** Investigar las percepciones y juicios valorativos que los padres de familia emiten respecto a la función del liderazgo ejercida por el director de la institución.

FECHA:­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ HORA:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

NOMBRE O SEUDÓNIMO DEL ENTREVISTADO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** a continuación se le hará una entrevista de 10 interrogantes en las cuales responderá abiertamente de acuerdo al criterio u opinión que usted maneje en cada una de ellas.

*Interrogantes orientadas al tipo de liderazgo.*

¿Cuáles son los cambios que usted ha notado en el director, después de entrar al programa escuela diez?

¿Por qué motivo podría afirmar que el señor Director es un líder?.

*Interrogantes orientadas a habilidades y capacidades del líder.*

¿Mencione algunas características con las cuales usted define al Director?

¿Cómo se comporta el Director cuando se reúne con usted?

#### Interrogantes orientadas a los principios deontológicos

¿Mencione algunos valores morales que usted ha observado en el Director?

¿Cómo el director pone en práctica estos valores en el Centro Escolar?

*Interrogantes orientadas a los tres ámbitos anteriores.*

¿Cuál es la opinión que el Director tiene del trabajo que usted hace?

¿Qué comentarios del Director usted ha escuchado de otras personas que no forman parte del C. D. E.?

¿Cuáles, según usted, podrían ser las áreas en las que el Director debe trabajar más?

¿Cuál es el ideal que el Director inculca en los alumnos, maestros y padres de familia del CDE.?

## ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

GUÍA DE OBSERVACIÓN ORIENTADA AL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DEL CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL CAPULÍN.

**ASE ASESSOR**

**OBJETIVO:** Investigar a través de un proceso de observación los elementos que caracterizan e identifican el liderazgo que ejerce el director.

NÚMERO DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

FECHA:­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ HORA:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** observar detenidamente los hechos o fenómenos que evidencien el objetivo anterior sin intervenir de manera alguna en ellos.

*Observación de tipo de liderazgo.*

¿En qué forma el director propicia o incita a la participación?

¿Es tolerante en las reuniones; cómo lo demuestra?

¿Cuál es la actitud que toma cuando difieren las opiniones entre docentes?

¿En qué forma delega responsabilidades a sus compañeros en las diversas situaciones que se presentan?

¿Qué aspectos de innovación pedagógica pueden recalcarse en él?

*Observación de habilidades y capacidades de liderazgo:*

¿Usa guías de trabajo o una planificación anticipada para cada sesión o reunión?, ¿En qué forma se llevan a cabo?

¿Se apoya o utiliza ejemplos en las reuniones?, ¿de qué tipo?

¿En qué circunstancias y en qué medida el director es flexible?

¿En qué forma estimula o motiva a los miembros de la comunidad educativa?

¿Cuáles son los ideales que proyecta?

##### Observación de principios deontológicos

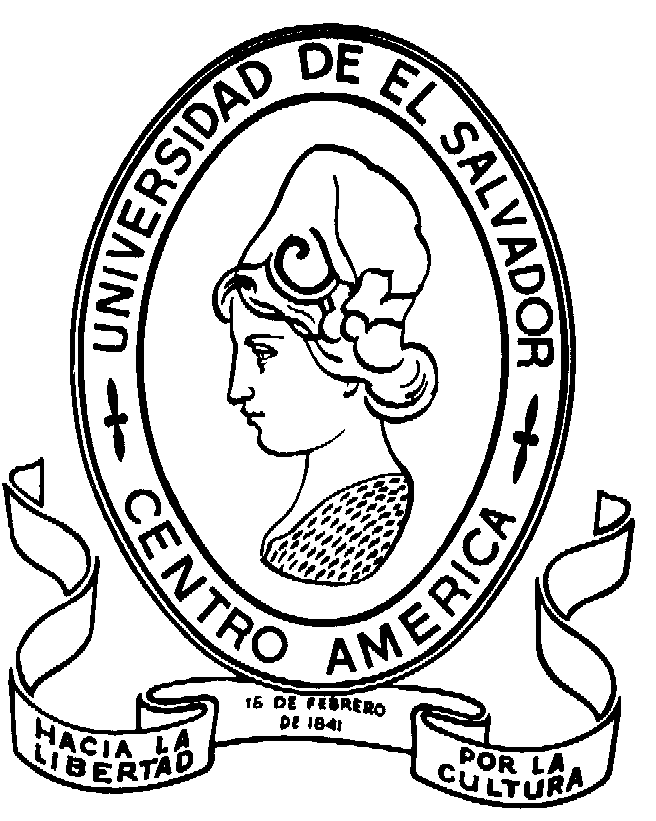
¿Cómo es su desempeño ético?

¿Qué principios éticos descritos en los indicadores del marco teórico, el director pone en práctica?

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.**

**CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL CAPULÍN.**

**POR:**

**AGUILLÓN LÓPEZ, JEOVANNY ERNESTO.**

**ALARCÓN RUBIO, LUCAS JAVIER.**

**JAIMES PÉREZ, ANGEL RAFAEL.**

**LOBO OSORIO, EVITA RUTH.**

**MARTÍNEZ NÁJERA, EDWIN MANUEL.**

**CARRERA:**

**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**

**GRUPO:**

**02 DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN NUMERO 2.**

**ASESORA:**

**LICDA. MILAGRO DE JAIMES.**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 2003.**

**INDICE**

Introducción.

**Generalidades de la Institución.**

Ubicación geográfica......................................................................... 1

Historia del centro escolar.................................................................. 1

Aspecto físico..................................................................................... 3

Fundamentos de la institución............................................................ 4

Marco legal de la institución.............................................................. 4

Aspectos educativos de la institución................................................ 5

**Ambiente institucional.**

familias............................................................................................... 6

Actividad comercial........................................................................... 6

Religión.............................................................................................. 7

Estatus social...................................................................................... 7

Situación estudiantil........................................................................... 7

Personal docente y administrativo..................................................... 8

Aspecto cultural................................................................................. 10

## INTRODUCCIÓN

En el Salvador como en cualquier otro país, para que la población pueda salir adelante es necesario prepararla proporcionándole los medios y los recursos para que puedan adquirir los conocimientos que le ayudarán a forjarse como un ciudadano trabajador y ejemplar. Por tal motivo, la educación es elemento fundamental para el desarrollo no solo de un país, sino del individuo mismo; y a raíz de ello los centros educativos cubren todo el territorio nacional para suplir de esta necesidad a toda la población.

En cada centro educativo se vive un ambiente distinto, pues la realidad de los problemas varia dependiendo de su ubicación geográfica así como también del tipo de pobladores que habitan el lugar, pues son ellos quienes crean una atmósfera ya sea agradable o problemática dentro del centro escolar como de la comunidad misma.

El presente diagnóstico ha sido elaborado para conocer la realidad del Centro Escolar Cantón El Capulín, ubicado en el Cantón Lourdes del municipio de Colón, esto con el fin de realizar una investigación encaminada a estudiar el Liderazgo del director que se encuentra actualmente ocupando dicho cargo.

Los componentes que integran el diagnóstico se divide en dos partes:

En la primera parte se describen las generalidades de la institución, como lo son: la ubicación geográfica, La creación del centro escolar, sus condiciones físicas (estructura), los fundamentos institucionales, así como el marco legal del cual se rige y los aspectos educativos de la institución.

La segunda y ultima parte describe el ambiente institucional, éste referido a: la integración familiar, la actividad comercial de la zona y la ocupación o fuentes de ingresos de los pobladores así también el credo que profesan, la clase social a la que pertenecen, el grado académico de los pobladores, la descripción de la formación académica tanto docente como administrativa y el aspecto cultural propio de la zona.

La elaboración del presente diagnóstico hace mas factible la aplicación del estudio de investigación que se pretende realizar en esta institución, pues conociendo la realidad en la que se encuentra sometido el centro educativo permite adoptar las condiciones necesarias para lograr el éxito deseado en la realización de dicho estudio.

**ANÁLISIS LOCAL.**

* + 1. **GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN.**
  + **Ubicación Geográfica.**

El Centro Escolar cantón el Capulín está ubicado en la zona sur de Lourdes municipio de Colon. En la finca Agua Fría cantón el Capulín de departamento de la Libertad.

* + **“Historia del Centro Escolar.” [[43]](#footnote-43)**

El centro escolar cantón el Capulín, fue fundado en la década de los años 40 del siglo XX, en terrenos de la finca “agua fría” propiedad de los entonces empresarios cafetaleros “SOL MILLET” y Co. Y su construcción más que un edificio con diseño escolar era una casa de campo, de teja y adobe con un grupo de alrededor de quince niños. Una de las primeras maestras fue la señora Ana Lilian Artiga, esa primera escuela funcionó en la casa que hoy en día habita la familia “García” frente al costado oriente de la urbanización “Campos Verdes” . posteriormente, se trasladó cerca del actual local, específicamente en el terreno donde hoy vive don Claudio Hernández, esto sucedió por el año 1962, para ese momento la escuela aunque contaba con el servicio de energía eléctrica, y un edificio más propicio para la acción pedagógica, no contaba con agua potable, ésta era traída por una pipa halada por un tractor desde el beneficio “Agua fría”. La matricula para ese entonces ya era mayor y se servia ya hasta el tercer grado. Entre los años 63-64 se construyo un edificio de tres aulas en el terreno donde hoy está el centro escolar, el cual contaba con dos locales para servicios sanitarios de tres unidades cada uno más un lavamanos en cada local para niñas y varones respectivamente. La construcción era un bonito edificios de ladrillo y cemento, con buena iluminación y ventilación, lámparas decorativas y puertas de madera de plywood y en frente de éste una cancha muy bonita, con grama natural y rodeada de un cafetal y árboles de Pepeto. La matricula del año 1964 era de 13 alumnos(as) en primer grado, siete niños y seis niñas; 11 en segundo, siete niños y cuatro niñas y 8 en tercero seis niños y dos niñas para un total de 28 alumnos(as). La maestra directora por esa época fue la maestra Otilia Recinos, eran tiempos muy sosegados en donde todavía se ensañaba a bordar y costura a las niñas y trabajos manuales a los niños. Se cantaba el carbonero, el pitero, Jayaque, Chalatenango Las chiltotas, torogoces y cenzontles en armónica y sinfonía amenizaban el ambiente. El horario de clases era de 08:00 a 11:00 a. m y de 02:00 a 04:00 p. m. Esta situación se mantuvo hasta finales del año 1979 año en el cual ya funcionaba hasta el quinto grado y el personal docente lo componía, un director: Juan Francisco Bubón, una subdirectora: Ana Margarita del Bubón y un maestro auxiliar Prof. Julio Samuel Aguilar Galdámez actual director. El nombre de la institución era Escuela Rural Mixta Cantón el Capulín. Y la matricula de ese año de primero a quinto fue de 174 alumnos(as). El año de 1980 se fundó el sexto grado con un total de 11 alumnos seis alumnos y cinco alumnas. A partir de ese año y debido a las condiciones políticas que se avecinaban especialmente la espiral de violencia y el origen de la guerra se incremento el total de alumnos(as). Los terrenos próximos a la escuela que eran potreros y cultivos de tabaco fueron lotificados creando nuevas comunidades, entre las que podemos mencionar, el Chaparral 1 y 2. En 1985 se fundó séptimo grado con un total de 28 alumnos(as) con 21 niños y 7 niñas. El total general de la escuela fue de 635 alumnos(as) y once maestros(as). El 1987 egresa la primera promoción del noveno grado con una población de 11 alumnos(as), 7 varones y 4 niñas. En 1988 se canceló la Escuela Rural Mixta Cantón el Capulín código 05-03-012 jurisdicción de Colón a partir del mes de Mayo se incorpora al plan de escuelas unificadas. La Escuela Rural Mixta Unificada Cantón el Capulín código 05-03-012. según acuerdo 2452. a partir del 1 de Octubre de 1998 se acuerda la modificación de nominación a Centro Escolar Cantón el Capulín código 11038 según acuerdo No. 15-1881 nombre que lleva el centro en la actualidad. La matricula de ese año fue de 1,167 alumnos(as). Para el año 2003 se contó con una matricula de 1,597 alumnos(as) 838 niños y 759 niñas, un director dos subdirectores 24 maestros de aula y un profesor de educación física. En la actualidad mes de Enero 2004 se cuenta con una matricula de 1,429 alumnos(as) 737 niños y 692 niñas. Un director, una subdirectora por el turno de la mañana y la misma planta docente.

***Somos candidatas a escuela diez, hemos tenido significativos avances pero a la vez innumerables retos.***

* + **Aspecto Físico.**

1. Infraestructura:

El centro escolar posee sistema de construcción mixto. Cuenta con 16 aulas, una dirección, un auditórium, un CRA, un cafetín y dos locales para servicios sanitarios niños y niñas respectivamente. La ubicación entre estos está distribuida en forma circunferencial (ver croquis de la institución) dejando al centro el área de canchas de Básquetbol. Aunque a raíz de los terremotos del 2001 esta área pasó a albergar 6 aulas provisionales en las que funcionan de tercero a quinto grado puesto que fueron las aulas en las que funcionaban estas secciones las que se detectaron inhabilitadas por el MINED ese mismo año. Esto a reducido hasta la fecha el local impidiendo el espacio para esparcimiento y recreación.

Al frente (única y principal entrada) se encuentra un portón de dos alas de aproximadamente 5 mts. de alto por 6 mts. de ancho. A su alrededor todo el centro cuenta con tapial construido también de sistema mixto.

1. Ambiente Ecológico:

En su interior el centro cuenta con variada ornamentación tanto de árboles como plantas de jardín.

Existe una recolección de basura bastante aceptable ya que se dispone de suficientes basureros y de un organizado sistema de aseo. Aunque se desconoce si se llevan a cabo procesos de separación, reciclaje y compostaje.

El área enladrillada o en cementada es parcial por lo que se presenta el problema de polvo a raíz de la erosión de suelo en lugares donde no hay vegetación.

En el entorno cercano a la institución existe vegetación arbórea abundante ya que es un área rural. La contaminación por el smog y la basura es mínima.

1. Servicios públicos:

Se cuenta con los servicios básicos de agua, luz eléctrica y teléfono.

* + **Fundamentos de la Institución**
* Visión:

Ser el Centro Escolar con el mejor servicio educativo en términos de calidad, cobertura y una sólida formación en valores, del Municipio de Colón.

* Misión:

Facilitar los proyectos de aprendizaje en un ambiente de respeto y participación en donde el estudiante construya su propio saber, siendo así sujeto de su propia educación.

* Objetivo general:

Favorecer el desarrollo optimo de las capacidades individuales de los estudiantes para que se apropien de competencias para la vida de tal manera que sea capaz de tomar sus propias decisiones y sea cada día un ser más humano.

* Metas:
* Implementar en un 100% el enfoque constructivista en la institución.
* Que el 100% de los docentes utilicen metodologías apropiadas a cada área y nivel.
* Elevar el desempeño cualitativo del 100% de los docentes.
* Diseñar un sistema de evaluación que nos permita conocer avances y debilidades en el 100% del proceso.
* Fomentar la práctica de valores en el 100% de la comunidad educativa.
* Elevar en un 50% el desempeño académico de los alumnos(as).
* Incrementar el 50% la creatividad de alumnos y maestros en el fenómeno de la enseñanza.
  + **Marco legal de la Institución.**

El centro Escolar está enmarcado en los siguiente aspectos:

* Acuerdo de Autorización. 2452
* Acuerdo de creación.
* Región a la que pertenece. Lourdes, Colón
* Distrito No. 0514
* Código de Infraestructura. 11038
* Personería Jurídica.
  + **Aspectos educativos de la Institución.**

1. Niveles que ofrece.

El centro escolar atiende niños, niñas, señoritas y jóvenes el área de educación básica desde primero a noveno grado en los turnos matutino y vespertino.

De primero a sexto grado hay cuatro secciones: a, b, c, d. las secciones “a” y “c” asisten por el turno de mañana y las secciones “b” y “d” lo hacen por el turno de la tarde.

En tercer ciclo difiere un poco ya que en séptimo y octavo grado solamente hay tres secciones a, b y c. En séptimo grado solamente una sección asiste por la mañana (a) y dos por la tarde (b y c); en octavo grado es lo contrario dos secciones asisten por la mañana ( a y c ) y solamente una por la tarde (b).

En cuanto a noveno grado solamente hay dos secciones: a y b una por el turno matutino y la otra por el turno vespertino respectivamente.

1. Áreas Pedagógicas:
   * Mini Biblioteca.
   * Auditórium. (multi usos)

- Escuela para padres.

- Eventos artísticos.

- Educación Física.

* + Equipo Audiovisual.

- Cañón.

- Diapositiva.

- VHS.

- Televisor.

- Retro proyector.

* + Centro de Recursos para el Aprendizaje. (CRA),
  + Aula de idioma (nacional y extranjero).
  + Laboratorio de Ciencias.

1. Talleres Vocacionales:

El año pasado (2003) se impartió a loa alumnos de noveno grado un taller que consistía en la orientación vocacional para educación media.

No existe otro tipo realizado.

1. Sistema de Becas:

Se promueven al final de cada año. Se otorga 500 colones para cada beca, 9 en total, repartidas de primero a noveno grado. Estas se entregan durante un proceso selectivo primero a nivel de aula y luego a nivel de secciones.

Los padres que no pueden sostener económicamente la educación de sus hijos son ayudados con la proporción de un paquete didáctico.

* + - * **AMBIENTE INSTITUCIONAL.**
  + **Familias:**

Las familias del centro escolar en su mayoría son familias desintegradas; por lo que muchos alumnos solo cuentan con la madre y unos pocos solo viven con el padre. Otros de ellos manifiestan vivir con sus abuelos u otros parientes. En cuanto al nivel educativo de los padres éste ha venido corriendo con el correr de los años, hasta el punto de equilibrar en un 50% la escolaridad de los padres con otro 50% de aquellos que no son estudiados

Por los que manifiestan los estudiantes y algunos docentes la mayoría de los padres reside en comunidades cercanas al centro escolar, como son: Campos Verdes, Ciudad de Lourdes, Colon, el Poliedro y en su mayoría el Capulín, Chaparral 1 y Chaparral 2.

* + **Actividad comercial:**

Entre las actividades comerciales a la que se dedican los padres y madres de familia se pueden mencionar: las ventas (frutas, verduras, ropa y otros artículos), empleados en maquilas y una gran parte que se dedica a oficios varios cuyas oportunidades dependen de las ocasiones en las que estos oficios se presentan; por lo tanto no hay trabajo fijo.

Una gran parte de las madres de familia son mujeres jóvenes.

* + **Religión.**

En cuanto a religión se puede mencionar, relativamente, que un 50% de la comunidad profesa la religión católica, un 48% la cristiana evangélica y un 2% testigos de Jehová.

* + **Estatus social:**

La mayoría, o en su totalidad, de las familias y el alumnado mismo pertenecen a la clase social baja.

* + **Situación Estudiantil.**
* Población:

La matricula total para el año 2002 es de 1,429 estudiantes. Divididos por su genero; 737 son masculinos y 692 femenino.

Teniendo una media de alumnos de 45 por sección (cuadro 1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Niños, jóvenes. | Niñas, señoritas. | Total. | Media por grado. |
| 737 | 692 | 1,429 | 45. |

***( Cuadro 1).***

* Edades:

Las edades oscilan en un rango de 1 o 2 años de diferencia. Por ejemplo en primer grado la edad ideal es 7, pero ésta varia de 6 a 8 años.

* Repitencia y Extra edad:

Del total de alumnos (1,429) en la institución un 1.74% repiten grado. Así también existe, como en toda institución, alumnos con extra edad que equivale al 6.36% del 100% de la población estudiantil.

* Rendimiento académico:

Todos los docentes tienen una gran carga académica ya que tienen que atender un promedio de 45 alumnos por sección, esto se debe a la demanda estudiantil que vive en la zona.

En una encuesta que se les aplico a los docentes sobre el rendimiento académico que manifiestan los alumnos tenemos los siguientes resultados: del 100%, un 3.13% de la población posee rendimiento académico deficiente, mientras que el 28.12% considera que el rendimiento es bueno. El 68.75% restante lo considera muy bueno. Ninguno de los docentes cataloga como excelente el rendimiento de sus estudiantes.

* + **Personal docente y administrativo:**
* Docentes:

La planta docente está compuesta; 15 maestras y 9 maestros. Aparte de ellos existen 2 especiales, uno de educación física y otro del CRA.

La mayoría reside en Lourdes y sus diversas residenciales, aunque algunos proceden de otros lugares del país, Ahuachapan, Ciudad Merliot, Santa Tecla y San Salvador.

Los docentes de la institución en su mayoría son nuevos de laborar en el centro escolar; de los 24, dos de ellos son los más antiguos de la institución (años 88-89 respectivamente), siete de ellos laboran desde la década de los noventa en adelante, y el resto (15) laboran desde el año 2000 en adelante.

La preparación académica de los profesores se refleja en las diferentes especialidades que poseen, entre las que se encuentran: Prof. En Ciencias Sociales, Letras, Educación Básica, Biología y Química, Licenciatura y Prof. En Idiomas, Lic. En Biología, Lic. En Supervisión Escolar y Lic. En Ciencias de la Educación y Bachillerato Pedagógico.

Según la encuesta realizada, de todos los docentes el 55.1% se desempeña en sus especialidad mientras que un 45.9% no se desempeña en su área.

Por otra parte, el 32% de los maestros atiende doble turno, el 68% restante solamente trabaja un turno, ya sea por la mañana o por la tarde.

En cuanto a las edades de ellos, éstas oscilan entre los 31 a 53 años, a excepción de la docente de segundo grado B que posee 27 años.

* Personal Administrativo:

Entre estos encontramos:

1 Director. - Julio Samuel Aguilar Galdámez.

1 Sub Directora. - Ruth Arleny Herrera de Alfaro.

1 Secretaria.

Modalidad de Administración: CDE.

1 Asesor Pedagógico

1 Asistente Administrativo.

1 Técnico de Enlace.

* Estructura organizativa:

Asamblea de Padres.

**CDE.**

DIRECTOR

SUBDIRECTOR

CONSEJO DE MAESTROS

Directiva.

Segundo Ciclo.

Directiva.

Tercer Ciclo.

Directiva

Primer Ciclo.

Alumnos en General.

* Organización Interna:

El personal docente y administrativo se encuentra divido en equipos de trabajo, como lo estipula Escuela Diez: Un equipo Líder, Equipo Pedagógico, Equipo de Gestión y equipo de Evaluación.

* + **Equipo Líder.**

- Ana Silvia Peña.

- Sandra Guadalupe Martínez.

- Evelyn de Irigoyen.

- Baltasar Reyes Carranza.

- Mirna del Carmen Ortiz.

- Ruth Arleny Herrera.

* + **Equipo Pedagógico.**

**-** Ana Silvia Peña.

- Esperanza Arely Contreras.

- Maria Mercedes Ruiz.

- Gloria Araceli Lemus.

- Manuela de Leonora Blanco.

- Chedin Erick Paz.

- Sandra Guadalupe Martínez.

- Leonel Enrique Lemus.

* + **Equipo de Gestión.**

- José Bernardo Avalos.

- Manuel de Jesús Urbina.

- Ana Alicia Montoya.

- Evelyn de Irigoyen.

- Baltasar Reyes Carranza.

- Ruth Arleny Herrera.

* + **Equipo de Evaluación.**

- Maria Margarita Pineda.

- Evelyn Rosmerie Vásquez.

- Dora Imelda Pérez.

- Maura Elena Blanco.

- Sonia Guadalupe Baños.

- Ángel Rafael Jaimes.

- Maria Elsa Carrillos.

- José Roberto González.

- Jesús Girón Flores.

* + **Aspecto Socio- Cultural.**

En el Centro Escolar se promueven actividades culturales tales como desarrollo del valor educativo los días Lunes y de Lunes a Viernes se desarrolla el mismo valor pero en cada aula. Se dedican 5 minutos y son los alumnos los que principalmente deben participar en éste desarrollo.

Se desarrollan actividades socioculturales que involucran a toda la comunidad educativa, tales como la desarrollada el año pasado “Rescatando nuestra identidad cultural” que consistió en que los estudiantes divididos en equipos, llevaban diferentes clases de comidas típicas, las que luego de haber expuesto, compartían entre sí.

También se desarrolla el proyecto auspiciado por el MINED llamado “Worling” (Enlaces internacionales) que se encarga de promover el contacto educativo con otros centros y de promover el conocimiento de costumbres extranjeras a través de Internet.

Existe también el proyecto llamado “Búsqueda de Talentos artísticos, académicos y deportivos” desarrollado a nivel interno.

Durante el año se desarrollan actividades tales como día de la Madre, día del Padre, eventos cívicos, eventos deportivos, otros.

1. Informe sobre desarrollo humano en El Salvador 2001-02. Capitulo V “Equidad y Desarrollo Social” Pág. 128. [↑](#footnote-ref-1)
2. Internet. Ministerio de Educación. “Reseña histórica Ministerio de Educación El Salvador”. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ibíd. [↑](#footnote-ref-3)
4. Internet. Ministerio de Educación “Desafíos de la Educación en el Nuevo Milenio.” [↑](#footnote-ref-4)
5. Reforma Educativa en Marcha Documento III “Lineamientos del Plan decenal 1995-2005. Pág. 1 [↑](#footnote-ref-5)
6. Tomado del articulo ¿Quién gobierna al mundo? De James Petras publicado el 31 de Mayo de 2002, en el periódico la Jornada, Pág. 32, sección sociedad y justicia (México). [↑](#footnote-ref-6)
7. Heinz Dieterich Steffan, “Globalización, Educación y Democracia en América latina”, Pág. 56 [↑](#footnote-ref-7)
8. Reforma Educativa en Marcha Documento III. “Lineamientos del Plan Decenal 1995- 2005”. Pág. 3 [↑](#footnote-ref-8)
9. Equipo Maíz. “La privatización o el nuevo colonialismo”. Pág. 24 [↑](#footnote-ref-9)
10. José Víctor Aguilar. “El Neoliberalismo.” Equipo Maíz. Pág. 27. [↑](#footnote-ref-10)
11. La privatización o el nuevo colonialismo. Equipo Maíz. “La Privatización”. Pág. 32 [↑](#footnote-ref-11)
12. Reforma Educativa en Marcha Documento III. Pág. 3 [↑](#footnote-ref-12)
13. El Salvador 2000. “Logros y Desafíos de la Educaron.” Pág. 51. [↑](#footnote-ref-13)
14. El Salvador 2000. “Logros y Desafíos de la Educación” Pág. 52 [↑](#footnote-ref-14)
15. Memoria de Labores 2002 “Escuela 10”. Pág. 7 [↑](#footnote-ref-15)
16. Documento Borrador “Escuela 10”. Pág. 2. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ibíd. Pág. 6 [↑](#footnote-ref-17)
18. Estándares e Indicadores de los Procesos de Calidad del Programa “Escuela 10” 2003. Pág. 33 [↑](#footnote-ref-18)
19. Documento Borrador “Escuela 10” Pág. 14 [↑](#footnote-ref-19)
20. Boletín Escuela 10 “Estándares de los Procesos de Calidad” Ministerio de Educación. [↑](#footnote-ref-20)
21. Robert Tannenbaum “Liderazgo y Organización”. Pág. 28. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ibíd. [↑](#footnote-ref-22)
23. Manuel Álvarez. “Liderazgo de la Calidad Total.” Pág. 56- 57 [↑](#footnote-ref-23)
24. Philip B. Crosby “ Liderazgo, el arte de convertirse en un ejecutivo” Pág. 7. [↑](#footnote-ref-24)
25. Ibíd. Pág. 14 [↑](#footnote-ref-25)
26. Manuel Alvarez “El liderazgo de la calidad total” Pág. 95. [↑](#footnote-ref-26)
27. German Gomez y Jose Ramon Pin “DIRIGIR ES EDUCAR, El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos.”Pág. 203 [↑](#footnote-ref-27)
28. Maria Teresa LEPELEY “Gestión y Calidad en Educación” Pág. 23. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ibíd. Pág. 27 [↑](#footnote-ref-29)
30. Ibíd. Pág. 28 [↑](#footnote-ref-30)
31. Juan Manuel Cobo “Ética Profesional en Ciencias Humanas y Sociales” Pág. 25. [↑](#footnote-ref-31)
32. Ibíd. Pág. 26 [↑](#footnote-ref-32)
33. Stephen R. Covey “El liderazgo basado en principios” Pág. 124. [↑](#footnote-ref-33)
34. Ibíd. Pág. 131. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ibíd. Pág. 37. [↑](#footnote-ref-35)
36. Editorial Océano “Diccionario de la Lengua Española.” Pág. 1036. [↑](#footnote-ref-36)
37. Ibidem. Pág. 44 [↑](#footnote-ref-37)
38. M. Paz Sandín Esteban Investigación Cualitativa en Educación. Pág. 125. [↑](#footnote-ref-38)
39. Ibíd. Pág. 175 [↑](#footnote-ref-39)
40. Orfelio G. León e Ignacio Montero. Métodos de Investigación en Psicología y Educación. Pág. 80 [↑](#footnote-ref-40)
41. Vanessa Castro y Magdalena Rivarola. Manual de capacitación para talleres de trabajo sobre el uso de la metodología de investigación cualitativa. Pág. 31. [↑](#footnote-ref-41)
42. Gloria Pérez Serrano. Investigación Cualitativa, retos e interrogantes. Pág. 81 [↑](#footnote-ref-42)
43. Proyecto Educativo Institucional. Centro Escolar Cantón el Capulín. “Reseña Histórica” Pág. 4-5. [↑](#footnote-ref-43)