

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN



INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA
APRENDIZAJE EN 5 INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA,
SAN SALVADOR, 2010

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

LICENCIADA: ANA CECILIA HERNÁNDEZ

ASESOR: MAESTRO JOAQUÍN ERNESTO APARICIO PACHECO

SAN SALVADOR, 5 DE ENERO DE 2010

EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

DEDICATORIA

Siempre dije “Sí” con la mínima noción de cómo hacer las cosas, lo aprendí cuando a mis 8 años con mucho valor dije sí y elaboré una “piñata” llamada “Don hielo” para la celebración del día del niño de mi clase de cuarto grado.

El coraje de decir Sí, lo adquirí desde muy pequeña alentada por los anhelos de mi madre y las enseñanzas de mi padre, a quienes agradezco infinitamente por el amor, el esfuerzo y la fe que depositaron no solo en mí, sino, también en mis maravillosas hermanas.

Por eso dedico este trabajo de investigación a mis padres, a mi Papi que me enseñó las primeras letras y el valor de luchar siempre de forma honrada, a mi Mami por darle a mi vida pinceladas de amor y de paciencia, pero principalmente porque sembraron en mí la pasión por crecer y ser profesional, aun cuando ellos no tuvieron la oportunidad de serlo.

A la máquina de sueños que me ha enseñado a ver más allá de lo que otros pueden ver y que me ha impulsado a mantener la actitud, aun cuando el sueño fuese solamente vender un canasto de tomates.

También agradezco a mis compañeros, amigos deportistas, que han compartido e influenciado mi vida, y que me han alentado a seguir diciendo “Sí” ante los retos profesionales y personales.

Finalmente, dedico la finalización de este trabajo y todos los triunfos profesionales a Dios todopoderoso y a mi Ángel que después de un sin fin de experiencias me han permitido entender que el Plan perfecto solo viene de las manos de Dios.

AGRADECIMIENTOS

La concreción de este estudio de investigación ha sido posible gracias al apoyo de muchas personas que colaboraron directa e indirectamente, acompañándome en los diferentes momentos que llevó la elaboración de este trabajo, agradezco a:

Los Centros Escolares que abrieron sus puertas para materializar la investigación. Directores, maestros y alumnos que compartieron sus experiencias, enriqueciendo y dándole validez al estudio.

A mis maestros de la Maestría y al Asesor de tesis por su incondicional apoyo durante todo el tiempo que duró este proceso.

Gracias a Todos.

RESUMEN O ABSTRACT

La importancia del Liderazgo y su influencia en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), inicia a partir de la problemática identificada y de los objetivos de la investigación que se dirigieron a encontrar ¿cuál es la influencia del Liderazgo del Director en el uso de Tecnologías de Información y comunicación?

Para concretar los propósitos se utilizó para el estudio la metodología cualitativa, por ser la educación y todas las relaciones implícitas un hecho de corte social.

Se determinó a través de los resultados que el Liderazgo juega un papel fundamental, en el uso de Tecnologías en los Centros Escolares, porque los Directores asumen o no la responsabilidad de inducir y cambiar el accionar de la comunidad escolar en función de las tareas o proyectos relacionados al uso de Tecnologías de Información y comunicación.

Además que los Directores deben adoptar un estilo de liderazgo que les permita a través del estímulo y crecimiento profesional la concreción de logros relacionados a inclusión de Tecnologías de la Información y Comunicación por ello se propuso retomar el modelo de Liderazgo Transformacional basándose en las nuevas tendencias de Liderazgo y en la evidencia teórica que muestra que este estilo de liderazgo es el que más se adecua a las realidades educativas actuales, referidas al compromiso de las Instituciones Educativas con la formación de discentes de la era digital.

Para culminar, partiendo de la realidad encontrada, se proponen diferentes recomendaciones dirigidas a fortalecer el Liderazgo Directivo bajo el enfoque del

Liderazgo Transformacional, para lograr el éxito en la integración de las tecnologías al ámbito educativo.

Introducción	8
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.1.2 Enunciado del problema	22
1.2 Identificación del objeto de estudio	23
1.3 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo General	
1.3.2 Objetivos Específicos	
1.4 Contribución teórica o práctica del trabajo	26
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1 Antecedentes de la investigación	28
2.1.1. Contexto histórico del liderazgo educativo. Liderazgo Educativo en El Salvador	28
2.1.2 Capacitación de Directores a partir del Plan Decenal	31
2.1.3 Tecnologías de Información y comunicación en El Salvador	33
2.2 Bases teóricas	36
2.2.1 Caracterización de Los Directores Escolares	36
2.2.2 Dirección escolar y su papel en la transformación educativa	39
2.3 Liderazgo	40
2.3.1 Primeras teorías de liderazgo	41
2.3.2 Nuevas tendencias administrativa que dan soporte al Liderazgo transformacional	45
2.3.3 El Liderazgo transformacional a partir del Liderazgo carismático	48
2.3.4 Teoría del Liderazgo Transformacional	50
2.3.5 Liderazgo transformacional y uso de TIC en educación	57
2.4 Tecnologías de Información y comunicación	59
2.4.1 Fundamentación teórico pedagógico de las TIC	61

	Pág.
3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	64
3.1 Tipo de Estudio	64
3.2 Diseño de la investigación	65
3.3 Validación de los instrumentos	67
3.3.1 Acercamiento a los Centros Escolares	68
3.4 Operación de Variables	68
3.5 Población y muestra	72
3.5.1 Sujetos de estudio	73
3.6 Descripción de procedimientos y técnicas de recolección de datos.	73
3.6.1 Observación de campo	74
3.6.2 Entrevista	74
3.6.3 Encuesta	75
3.7 Descripción del Procesamiento de la información	76
3.8 Aspectos éticos	77
4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	79
5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y APORTES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
ANEXOS	141

Introducción

La investigación se realizó en 5 instituciones de Educación Básica, ubicadas en el Municipio y Departamento de San Salvador: Centro Escolar República de Alemania, Centro Escolar Mil Ochocientos Veintitrés, Centro Escolar José Matías Delgado, Centro Escolar José Simeón Cañas y Centro Escolar República del Uruguay.

Estos Centros Educativos se caracterizan por ser públicas, atendidas por el gobierno central a través del Ministerio de Educación de El Salvador (MINED). En general están ubicadas en zonas urbanas donde se atienden estudiantes de recursos económicos limitados. Por ser instituciones de Educación Básica se atienden niveles desde Educación Parvularia hasta noveno grado.

Dichos Centros Escolares fueron tomados en cuenta para este estudio, debido a que cuentan con Aula Informática, anteriormente denominadas Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA), apoyados por el Ministerio de Educación, a través de la Dirección Nacional de Tecnologías Educativas.

Estas instituciones han sido beneficiarias de la creciente demanda de innovación y el llamado a integrar los avances tecnológicos al ámbito educativo, que llevó al Ministerio de Educación, a hacer esfuerzos por impulsar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), en las instituciones públicas del país.

Estos esfuerzos dieron inicio en los Centros Escolares de El Salvador, a través del MINED con el apoyo de Instituciones Financieras como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial en 1998; esta iniciativa dotó de equipo

tecnológico, en primer lugar a las Instituciones de Educación Media entre 1998-2003 y posteriormente las instituciones de Educación Básica entre 2001-2006; los primeros centros escolares que recibieron este beneficio formaban parte del “Programa escuelas 10”. La ayuda consistió en el equipamiento de un aula especial, que se le denominó Centros de Recursos para el Aprendizaje, aula que contaba con: intranet, computadoras, cámaras digitales, salas multiuso y acceso a Internet en algunas instituciones¹.

Posterior a este esfuerzo entre el 2004 y 2009 con el propósito de darle uso efectivo al recurso tecnológico y bajo una de las líneas estratégicas del plan 2021, nace el programa CONÉCTATE que fortalece a los centros educativos públicos que ya cuentan con recurso tecnológico; también buscaba dar cobertura a los centros escolares que no contaban con este beneficio. CONÉCTATE incluye 5 programas: Grado Digital, Aula Informática, Edunet, Mi portal y Computadoras para mi escuela².

Los Centros Escolares objeto de estudio de esta investigación, cuentan con la estructura organizativa que caracteriza a todas las instituciones del estado en El Salvador. Esta organización está constituida por: Un director, un subdirector, Profesores de aula (planta docente) y el Consejo Directivo Escolar (CDE). Es importante destacar el tipo de organización que tienen estos Centros Escolares, porque de ellos depende el desarrollo y aplicación de los esfuerzos, programas o reformas que implementa el Ministerio de Educación.

¹ Ministerio de Educación, *Comunidades de Conocimientos Cibertareas*, disponible en línea www.miportal.gob.sv, consultado 22 de abril de 2010.

² Ministerio de Educación, *Reseña histórica*, disponible en línea <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>, consultado 22 de abril de 2010.

Toda organización sea de corte privado o público debe tener dentro de su organización a una persona en quien recae la obligación de Administrar la institución, en el caso de los Centros Escolares esta responsabilidad le es conferida al Director. El Director Escolar, quien es también el representante legal de la escuela, de forma ideal debe ser el Líder de su organización y no limitarse a cumplir solamente con roles de gestión administrativa, debe ser el vínculo de acción entre los planes y programas que emanen del MINED y el Centro Escolar del cual es representante, para que dichos planes, en este caso los relacionados al uso de tecnologías, puedan ser concretizados en el hecho educativo.

Por lo tanto, para establecer el rol del Director dentro del Centro Escolar y conocer su relación de liderazgo en el uso de las TIC, se tomaron en cuenta alguna de las atribuciones que el Ministerio le confiere en este rol, que tienen relación con esta investigación:

- 1) Promover y organizar al CDE, Consejo de Profesores, y consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento.
- 2) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el Consejo de Profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones del MINED.
- 3) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución, mediante reuniones de trabajo.
- 4) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación³.

En El Salvador, existen investigaciones relacionadas con el liderazgo de los directores en otro tipo de situaciones, específicamente en liderazgo organizacional de los componentes que conforman el Centro Escolar, también estudios en cuanto

³ Ministerio de Educación, *Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente*, 1994, pp. 47-48

al rol administrativo del director y su influencia con la calidad, liderazgo y gestión administrativa. Dichos estudios están enfocados en el desempeño de los directores en las áreas administrativas propias, que son la planificación, organización, dirección y control de los Centros Educativos, y su influencia de liderazgo en estos procesos de forma general en cuanto a gestión administrativa.

A manera de ejemplo, dentro de los estudios encontrados en los documentos de la Universidad Pedagógica de El Salvador, que hacen referencia a esta temática está el trabajo de investigación Titulado: “El papel del liderazgo en la gestión administrativa escolar de los Centros Educativos de Educación Básica del distrito educativo 06-05 de Planes de Renderos”, elaborada en el mes de mayo de 2007.

Como se expresó anteriormente el papel del Liderazgo mostrado en el estudio, es en el plano administrativo del Director Escolar; de los resultados y propuestas de dicha investigación se obtuvieron algunos aportes para reforzar esta investigación, la investigación referida estuvo centrada en el liderazgo del director de diferentes modalidades administrativas entre ellas: Centros Escolares Católicos (CECE), Consejo Directo Escolar (CDE) y Asociaciones comunales de Educación (ACE); se investigó acerca de los tipos de liderazgos de los directores escolares, que difieren según los resultados, puesto que son diferentes tipos de administraciones, sin embargo dentro de los hallazgos se retomaron las siguientes conclusiones: “El liderazgo de la directora o director es el elemento singular más importante de la eficacia de la escuela...”. Otra conclusión es: “El estilo de liderazgo situacional, es el que más se acerca a la realidad de los Centros Educativos, pues quien dirige un Centro Escolar debe saber combinar las tres variables claves: a) La capacidad de poder influir en el personal docente..., b) Organizar equipos de trabajo..., c)

Priorizar y saber combinar los recursos a su disposición en el cumplimiento de metas..⁴”.

Por otra parte existen documentos dirigidos a la Administración de los Directores de los Centros Escolares de El Salvador, estos han sido elaborados gracias al esfuerzo del Ministerio de Educación con el propósito de mejorar las Gestiones administrativas de los Directores Escolares, dentro del plan 2021, bajo una de sus líneas estratégicas que se refiere a las *Buenas Prácticas de Gestión*, se presentaron una serie de documentos para fortalecer técnicamente a los directores escolares en la gestión institucional, el siguiente es uno de los documentos presentados que tiene por título: *Gestión Escolar Efectiva al servicio del Aprendizaje*⁵, documento encaminado a fortalecer el trabajo administrativo del director en cuanto a la planificación, organización, control y evaluación del Centro Escolar, bajo el ideal del país y escuela que se quiere; dentro de estos ideales esta el formar ciudadanos competentes y productivos para la sociedad, estimulando entre otras competencias, el desarrollo técnico y tecnológico.

El liderazgo del director, objeto de estudio de esta investigación esta contextualizado en el documento *Dirección Escolar Efectiva*⁶, como un apoyo a los Directores Escolares de las escuelas públicas de El Salvador. El documento relaciona la gestión del director (gerente) y el liderazgo pedagógico para mejorar sus capacidades administrativas y como pedagogo, quien tiene que velar por la administración efectiva compleja del Centro Escolar.

Sin duda alguna, el abordaje de temáticas relacionadas al uso de tecnologías en el campo educativo son de corte innovador debido a que la introducción de nuevas

⁴ Alvarado, Hernán, Fuentes, Encarnación, *El papel del liderazgo en la Gestión administrativa Escolar de los Centros Educativos de Educación Básica del Distrito Educativo 06-05 de Planes de Renderos*, tesis para optar al grado de maestría en administración de la educación, Universidad Pedagógica de El Salvador, mayo 2007.

⁵ Ministerio de Educación, *Gestión Escolar Efectiva al servicio del aprendizaje*, Documento1, primera edición, 2008.

⁶ Ministerio de Educación, *Dirección Escolar Efectiva*, primera edición, 2008.

tecnologías como herramienta pedagógica. Los gobiernos han tenido que orientar sus esfuerzos para que dentro del diseño de sus programas educativos, e incluso a nivel curricular se incluyan el uso de estas herramientas.

Si se advierte en la línea de tiempo, estos cambios han sido súbitos, por tanto los países con sistemas educativos más sólidos han reaccionado de forma más rápida, a la inclusión de las nuevas tecnologías en el ámbito educativo. En cambio en los países en vías de desarrollo, como El Salvador, que aun está en proceso de cobertura tecnológica, estos cambios se han suscitado de forma más lenta. Por este hecho, no es extraño que estudios de esta índole existan en países que tienen más experiencia en el uso de las TIC y que van a la vanguardia con los cambios tecnológicos, que en los países como El Salvador que se encuentran en proceso de cobertura y crecimiento tecnológico.

En países de América Latina como Chile, Argentina que se encuentran bien posicionados en cuanto al uso de las TIC en el ámbito educativo, existen investigaciones relacionadas con el tema de estudio. Chile que es el país con más avance en materia de tecnología educativa, ha presentado algunos estudios como el siguiente: Situación de Liderazgo en Chile, abril 2008, Universidad Alberto Hurtado⁷.

De los resultados de este estudio chileno se retomaron algunas ideas referidas al perfil de directores efectivos, que según los hallazgos, las prácticas que los hacían efectivos fueron: “Se distinguieron 2 polos característicos: el de participativo y autoritario, Prácticas de liderazgo con foco en lo pedagógico, Planificación y coordinación de actividades de acuerdo al PEI, son innovadores, proactivos y están a favor de la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza y

⁷ Olguín, Juan Carlos, Ostoic, Daslav, Sepúlveda, Leandro, *Situación del liderazgo educativo en Chile*, disponible en línea http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf, consultado 23 de abril de 2010.

modelos de gestión escolar, consideran el contexto interno y externo del establecimiento”⁸.

También existen estudios relacionados al objeto de esta investigación en Estados Unidos, respaldados por la Sociedad Internacional de Tecnología de Investigación (ISTE por sus siglas en inglés), esta sociedad dicta líneas a nivel mundial, en cuanto al uso de TIC.

Para fines de esta investigación se tomó de referencia estudios relacionados con el papel del liderazgo del director (referido en la bibliografía de ISTE, como administradores) en la implementación y uso de la Tecnología Educativa de los Centros Escolares; como ejemplo de las investigaciones citadas del ISTE se encuentra: “Estándares nacionales para Directores Escolares 2009”, que a manera de resumen dicta los siguientes estándares: Liderazgo visionario, Cultura de aprendizaje para la era digital, Excelencia en la práctica profesional, Mejoramiento sistémico y Ciudadanía digital⁹.

Ante los movimientos actuales que el mundo globalizado impone a nivel mundial, surgen propuestas y políticas educativas que redireccionan los objetivos educativos, los modelos educativos vigentes y forma de administración de las instituciones educativas, con el propósito de dar respuesta a las exigencias tecnológicas para no quedarse al margen de la acelerada revolución digital.

Para enfrentar estos retos el Ministerio de Educación de El Salvador (MINED) ha venido implementado estrategias dentro de su plan de acción; el primer esfuerzo fue en 1998 cuando se inició la modernización institucional, que dotó de equipo

⁸ Ibídem,

⁹ Internacional Society for Technology in Education, *Nets for administrators 2009*, disponible en línea http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2009Standards/NETS_for_Administrators_2009.htm, consultado 22 de abril de 2010.

tecnológico a las instituciones de Educación Media y Básica de El Salvador, por medio del programa de aulas de computo bajo el plan decenal 1995-2005 cuyos contenidos se organizaron en cuatro ejes: cobertura, calidad, formación en valores y modernización institucional¹⁰.

Posteriormente como parte del Plan Nacional de Educación 2021 nace el programa CONÉCTATE, el cual pretende proveer al Sistema Educativo Nacional con herramientas tecnológicas para mejorar los niveles de calidad académica y que los estudiantes desarrollen las competencias que exige el ámbito laboral actual¹¹.

Sin embargo, a nivel de concreción de este y otros programas, surgieron algunas relaciones que deben ser consideradas, referente a la visualización de la conexión que hay entre el liderazgo de los Directores de los Centros Escolares específicamente con políticas y programas en cuanto al uso de las TIC en sus instituciones educativas de El Salvador.

A nivel mundial, no hay duda que el éxito o fracaso de las organizaciones escolares depende en gran medida de los esfuerzos y capacidad de liderazgo de los Directores Escolares, en el documento mejorar el liderazgo escolar se expone: “El Liderazgo Escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y en los ambientes escolares”¹².

¹⁰ Ministerio de Educación, *Reseña histórica*, disponible en línea <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>, consultado 24 de abril de 2010.

¹¹ Ministerio de Educación, Programa CONECTATE, 2006

¹² Moorman, Hunter, Nusche, Deborah, Pont, Beatriz, *Mejorar el Liderazgo Escolar*, Volumen 1: Política y Práctica, OCDE, 2009, disponible en línea <http://books.google.com.sv/books?id=4tGLTG1l18MC&pg=PA39&dq=leithwood&hl=es&ei=GCzkS6>

Por tanto se infiere que si a nivel mundial existen este tipo de movimientos, que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo, es un tema importante de retomar en el contexto salvadoreño, por ello se propuso una investigación de este tipo, focalizada en un hecho educativo que a nivel social y político está revolucionando la educación, referido a la inclusión de las TIC y el uso efectivo de las mismas, para formar ciudadanos competitivos y críticos que sean capaces de desenvolverse activamente en la era digital. La investigación se desarrolló para constatar el rol de liderazgo de los directores en escuelas públicas de San Salvador, en la aplicación y ejecución de los programas en cuanto al uso eficiente de los recursos tecnológicos.

Este es un estudio relevante debido a que la relación entre el Director de los Centros Escolares de Educación Básica en el uso de las TIC, no ha sido determinada en estudios anteriores en el contexto salvadoreño, además el manejo y uso de Tecnologías Educativas es tema de reciente inclusión al ámbito educativo, por ello esta es una investigación innovadora que aportó información importante que puede ser utilizada para estudios posteriores, por los directores objeto de estudio y por las organizaciones formadores de docentes y directores.

De los resultados que arroje la investigación podrán establecerse conclusiones y recomendaciones en cuanto a las competencias básicas deseadas de liderazgo en la implementación y desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación, que podrán ser utilizados como una fuente de información confiable, para la formación de docentes y directores en las Universidades o Instituciones acreditadas para este fin, para futuros diseños de planes y programas de

Tecnología Educativa a nivel regional o nacional y para el establecimiento de líneas de trabajo que respondan a los planes estratégicos educativos.

El trabajo contiene los siguientes componentes:

Capítulo I: planteamiento de la investigación, que incluye la situación problemática del objeto de estudio y el enunciado del problema que de manera conjunta a los objetivos guiaron el proceso de investigación.

Capítulo II: marco teórico, en este apartado se presenta toda la fundamentación teórica que sustenta esta investigación de las variables de estudio.

Capítulo III: marco metodológico, este es uno de los apartados más importantes puesto que muestra como se realizó el proceso de investigación, desde el acercamiento a los centros escolares, el tipo de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección, hasta el manejo ético del estudio.

Capítulo IV: resultados y discusión. Este apartado está compuesto de cuadros en donde se vacía la información obtenida de cada uno de los instrumentos de investigación, cada uno con su respectivo análisis.

Capítulo V: conclusiones y aportes El fruto de la investigación materializado en las conclusiones de muestra en este capítulo, además de mostrarse las recomendaciones como aporte fundamental del proceso.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El logro de objetivos comunes en las Escuelas es una tarea compartida entre el Director y el personal docente, estudiantes y padres de familia; el liderazgo del Director es el elemento singular más importante en la eficiencia de las Escuelas, puesto que la Calidad de los procesos educativos depende en gran medida del Liderazgo ejercido por el Director del Centro Escolar, reflejada en el clima organizacional, en el desempeño de los maestros y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El Liderazgo educativo como aspecto fundamental de la gestión escolar ha sido tomado por parte las autoridades educativas como factor importante, por ello a nivel mundial como nacional se han hecho esfuerzos para mejorar esta área en particular, para poder mejorar la calidad educativa. En Inglaterra, Australia, Estados Unidos, Chile, México entre otros países se hacen tremendos esfuerzos por apoyar a los directores de los centros escolares. En El Salvador se han dado algunos avances, como los citados en los antecedentes de esta investigación, referidos al fortalecimiento de la Gestión Escolar Efectiva; sin embargo los resultados a base de estudios y de observación, reflejan que este es un rubro educativo que tiene que ser fortalecido, puesto que hay varios factores que muestran que hay deficiente liderazgo de los Directores de los centros escolares.

Se revisaron algunos de estos factores, por ejemplo el estudio de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Educativo (FUSADES) 2008, que dice: “al hablar

de descentralización, acceso escolar y elevar la calidad académica, que ha sido el espíritu de las últimas reformas educativas, se olvida un factor muy importante, que son los actores educativos directos, referido a los maestros y directores de las escuelas”¹³.

Aunado a esta aseveración se encuentra que hay algunos procesos que dificultan el papel del Director Escolar de los Centros Escolares Públicos del área Básica como por ejemplo: la ley no exige que para optar al cargo de director se tenga algún tipo de formación en administración educativa, es más, los programas de formación inicial de maestros no lo contemplan.

Además, Helga Cuellar introduce otra opinión: “la autoridad de los Directores es cuestionable, porque en el sistema de administración actual no tienen la capacidad de contratar a su personal docente, que puede ser también un factor que incida en el clima organizacional, agrega también que para poder tener mejores resultados en cuanto a la calidad académica, es necesario capacitar a los Líderes Escolares y fortalecer sus habilidades de liderazgo”¹⁴.

Estos hechos demuestran que existen inconvenientes de Liderazgo por parte de los Directores de los Centros Escolares de Educación Básica, por ello este estudio pretende investigar si influye o no el liderazgo del Director en el proceso de aplicación y desarrollo de los programas educativos referente al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el proceso de Enseñanza Aprendizaje, tomando como punto de partida los hechos presentados y una

¹³ Cuellar Marchelli, Helga, *La estrategia Educativa de El Salvador y sus desafíos*, FUSADES, 2008, disponible en línea www.fusades.org/get.php?id=761&anchor=1, consultado el 28 de mayo de 2010.

¹⁴ Cuellar Marchelli, Helga, *La estrategia Educativa de El Salvador y sus desafíos*, FUSADES, 2008, disponible en línea www.fusades.org/get.php?id=761&anchor=1, consultado el 28 de mayo de 2010.

afirmación vertida por un asesor pedagógico del Ministerio de Educación salvadoreño que expresa: “El uso de los recursos tecnológicos depende del Liderazgo del Director, hay directores que tienen la capacidad de Gestionar y motivar a la planta docente y estudiantes al uso de las TIC”¹⁵.

Los siguientes son hallazgos de estudios anteriores que refuerzan a través de sus conclusiones que los Directores de los Centros Escolares, también presidentes del Consejo Directivo Escolar (CDE), tienen problemáticas como factor común en las escuelas públicas de Educación Básica. La investigación cita que: “1. La gestión escolar dirigida por los directores es irregular, además ejercen poca autoridad debido a la limitada capacidad de gestión escolar y un inadecuado clima organizacional. 2. Mal manejo de la autonomía administrativa, decisiones tomadas por el director que no incluyen a todos los actores. 3. Inadecuada relación director-docente. 4. Falta de trabajo en equipo y falta de gestión efectiva del director. 5. En el caso de los CDE, existe necesidad de capacitación de los directores y del resto de los miembros en aspectos administrativos, pedagógicos para que puedan mejorar su accionar y dirigir mejor los procesos de decisión consensuada”¹⁶.

A este escenario que expone las limitantes en cuanto al liderazgo de los directores en las Escuelas de Educación Básica de El Salvador, se incorpora uno de los movimientos educativos más importantes de la última década, referido a la inclusión de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de Enseñanza aprendizaje.

¹⁵ Entrevista realizada al Licenciado Jorge Sánchez Pérez, Asesor Pedagógico, de fecha 29 de mayo de 2010, San Salvador.

¹⁶ Alvarado, Hernán, Fuentes, Encarnación, *El papel del liderazgo en la Gestión administrativa Escolar de los Centros Educativos de Educación Básica del Distrito Educativo 06-05 de Planes de Renderos*, tesis para optar al grado de maestría en administración de la educación, Universidad Pedagógica de El Salvador, mayo 2007.

A nivel mundial las escuelas han tenido que enfrentar los nuevos retos en el contexto de la Era Digital, se han propuesto cambios macro y micro estructurales en materia de Educación Tecnológica; todos estos movimientos requieren de esfuerzos focalizados a nivel de los Centros Escolares, puesto que los maestros deben aceptar cambios paradigmáticos, deben integrar a sus clases formas nuevas de enseñanza, y ser flexibles para adoptar los planes propuestos por los gobiernos, con miras a dar respuesta a la dinámica social actual.

Este reto que ha cambiado el quehacer educativo de las escuelas, se concretiza o no en gran medida dependiendo del Liderazgo del Director. En este entorno de inclusión de las TIC se encontraron en el estudio de Susana Lucila Cano, las siguientes limitantes de los directores:

- “Persisten en las instituciones un rezago tanto en docentes como en directores, (lo que puede variar de acuerdo a cada una de las instituciones) en el aprendizaje, y como consecuencia, en el uso de las diversas tecnologías facilitadas por el CRA.
- Insuficiencia en la capacidad gerencial y gestión de los directores; (lo que puede variar de acuerdo a cada una de las instituciones), y se traduce en una falta de motivación del personal para introducirse en el aprendizaje e implementación de la nueva tecnología¹⁷”. (Susana Lucila Cano, 2005).

¹⁷ Cano, Susana Lucila, *Trabajo Final Aula CRA. Plan Decenal 1999-2005*. Disponible en línea en: <http://www.uca.edu.sv/virtual/mae/docs/word/ciclo12005/susanacandesarrollo.doc>. Consultado el 28 de mayo de 2010

1.1.2 Enunciado del problema

Partiendo del planteamiento del problema en donde se identifican las deficiencias y limitantes de los directores en cuanto el liderazgo que ejercen en sus escuelas, aunado al contexto actual referido a la inclusión de tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje, se planteó la interrogante que guió el proceso de investigación.

¿Cómo influye el liderazgo del Director en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje en 5 instituciones de Educación Básica?

1.2 Identificación del objeto de estudio

Para claridad en el proceso de la investigación, se formuló una relación muy estrecha entre el Liderazgo del Director del Centro Escolar y su capacidad para desarrollar o implementar planes y programas en el área del uso de la TIC dentro de sus instituciones, por lo tanto se tomó como objeto de estudio: “La Influencia del liderazgo de los Directores en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de Enseñanza Aprendizaje”.

Los Directores de los Centros Escolares, tienen diferentes facultades dentro de las escuelas, las establecidas por su papel administrativo como: la gestión escolar, gestión de recursos y las atribuciones conferidas por el Ministerio de Educación, no olvidando su rol como educadores. Cada Director Escolar tiene en sus formas de administrar particularidades que les hacen diferentes y por tanto la respuesta y dinámica entre el director y el desempeño docente, así como el proceso de aprendizaje de los alumnos difiere de un Centro Escolar a otro; debido a ello es de esperar que el escenario en cuanto al uso pedagógico de las Tecnologías de Información y Comunicación sea diferente entre las escuelas que cuentan con recursos tecnológicos.

En el marco de desarrollo de proyectos y programas en los Centros Escolares, algunos directores son capaces de cumplir con éxito los objetivos y metas, siguiendo una visión clara de mejora continua de su Centro Escolar, respondiendo de esta forma a las necesidades cambiantes dadas por la dinámica misma de la educación en la que intervienen tantos factores que hacen que esta sea un fenómeno variable constante.

A estas particularidades, rasgos o características que logran influenciar a los docentes, estudiantes, padres de familia y a toda la comunidad educativa para lograr metas comunes en un esfuerzo colectivo, se le llama Liderazgo.

En los antecedentes se hace referencia de los retos de la educación actual, que esta muy relacionada con los cambios tecnológicos y el desarrollo de competencias para la era digital, de los esfuerzos hasta ahora hechos por parte de las autoridades educativas de El Salvador (Ministerio de Educación) que ha incluido dentro de sus planes y programas de estudio, líneas estratégicas y planes concretos para dar respuesta a estos retos.

La relación entre las variables propuestas dentro del contexto educativo salvadoreño no ha sido investigada tanto en el plano público o privado, este es un factor que le da mucha relevancia y utilidad a las conclusiones y aportes que se obtuvieron como resultado de esta investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo influye el Liderazgo del Director en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de Enseñanza Aprendizaje.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar la relación entre el Liderazgo de los directores de los Centros Escolares y el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Identificar las prácticas de liderazgo que tienen los directores basadas en el modelo de Liderazgo Transformacional.

Proponer Talleres de Formación sobre Liderazgo Transformacional para apoyar a los Directores Escolares de Educación Básica en el uso de TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje.

1.4 Contribución teórica o práctica del trabajo

El Liderazgo como elemento fundamental de los procesos administrativos en las organizaciones de cualquier índole ha sido un hecho profundamente investigado; se han establecido diferentes propuestas de estilos y formas de liderazgo que van desde el mero hecho de clasificar los rasgos y las características de los líderes, hasta verlo en un marco más complejo, relacionando la influencia de los líderes con las organizaciones de acuerdo a la respuesta de los seguidores.

El liderazgo directivo en educación es una labor muy compleja debido a la diversidad de relaciones entre los diferentes actores del proceso educativo y la influencia de los fenómenos internos y externos en los centros escolares, aunado a la dinámica social misma.

A partir del análisis de los factores ya mencionados se presenta una propuesta a manera de recomendación, de un estilo de liderazgo directivo, para responder a las necesidades actuales en el contexto de la era de la información y su inclusión en los procesos pedagógicos de los Centros Escolares. Esta es una propuesta de liderazgo innovadora, basada en Teorías de Liderazgo ya establecidas, que se sistematizan tomando en cuenta las últimas formas de liderazgo en la rama educativa, con el propósito de responder a este fenómeno y al contexto educativo salvadoreño.

Los resultados de esta investigación podrán ser utilizados como una fuente de consulta para los maestros que son Directores de Centros Escolares para reforzar su rol de Líderes, en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación. También podrá ser utilizado en el proceso de formación docente, a nivel de profesorado, licenciatura o maestría, y en los procesos de capacitación docente y

de directores, sean estos promovidos por el MINED o por instituciones especialistas en el área docente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Introducción

En el contexto educativo de la era digital que requiere la incorporación de proyectos para el uso de Tecnología en las escuelas como parte del proceso de enseñanza aprendizaje, es importante destacar el trabajo de los líderes escolares, por ser parte fundamental de los procesos educativos, Leithwood y Day aseguran que en este contexto de la era digital: “El Liderazgo escolar se encuentra en su edad de Oro”¹⁸, porque se ha comprobado que para lograr la calidad educativa se tiene que fortalecer el rol de Liderazgo de los directores.

Tomando de base la importancia del Liderazgo escolar y su influencia en la calidad de los procesos educativos y para efectos investigativos se hará una revisión teórica del papel del Liderazgo de los Directores de los Centros Escolares públicos de El Salvador, desde un análisis histórico a partir de las políticas educativas más recientes, hasta llegar al rol que ejercen actualmente los Directores Escolares bajo el contexto de cambios de la era de la Información y Comunicación.

¹⁸ Day, Christopher, Leithwood, Kenneth, *Successful Principal Leadership in times of change*, Springer Editorial, Los países bajos (The netherlands) 2007.

2.1 Antecedentes

2.1.1. Contexto histórico del liderazgo educativo. Liderazgo Educativo en El Salvador

Los antecedentes que hacen referencia al Liderazgo educativo en El Salvador, es limitada, sin embargo se puede sacar provecho de la misma y hacer una breve reseña para tener una idea del abordaje que se le ha dado a este tema en el país, especialmente a las políticas educativas dirigidas a fortalecer este importante componente del proceso educativo durante los últimos años, luego se abordarán los avances que en materia de Tecnologías de la Información y Comunicación, se han desarrollado.

Los cambios históricos suscitados en materia educativa en El Salvador, específicamente en los aspectos administrativos y que son de interés para esta investigación, pueden resumirse tomando elementos de las Reformas Educativas del siglo anterior.

La organización escolar tomado como elemento administrativo, sufrió modificaciones a partir de la reforma de los años 40 en donde se dan cambios en la estratificación de los diferentes niveles de estudio, divididos en educación primaria, educación básica y bachillerato. Posteriormente como una respuesta a lineamientos internacionales propiciados por la revolución industrial, en 1968 bajo un ambiente político convulsionado, aparece una reforma educativa que se basaba en la diversificación de la educación básica y media por medio de carreras cortas para ofrecer respuesta a la industria y recurso humano de mandos medios.

De esta reforma (1968) pueden tomarse dos aspectos importantes: el primero desde el punto de vista administrativo organizacional, es la solidificación de los niveles de estudio (establecida en la reforma del 40), el segundo aspecto es en materia tecnológica, pues en la segunda reforma se incluye la primera herramienta Tecnológica al servicio de la educación, haciendo referencia al programa de Televisión Educativa.

En este periodo en el área administrativa se dio el caso que los recursos públicos que se invertían en educación eran sistemáticamente desperdiciados por una débil capacidad administrativa, por un ineficiente sistema de manejo financiero, falta de capacidad de planeamiento y centralización de las decisiones en materia educativa.

Después de los años 80 en un periodo de guerra que dejó a la educación en declive por la baja inversión, surge en la década de los noventa una consulta nacional que se concretó con la reforma educativa de 1995, en la que se dieron cambios importantes en materia de dirección y administración de los Centros Escolares.

En dicho proceso de reforma con el propósito de incrementar la cobertura, mejorar la calidad, y promover la equidad en el acceso a los servicios educativos, nace el Plan Decenal 1995-2005, llamada "Reforma Educativa en Marcha" que dentro de sus políticas adopta el componente educativo de "La Modernización Institucional" con el objetivo de descentralizar los servicios y modernizar la administración de recursos humanos, financieros e implementación de nuevos sistemas de información.

Este proceso de descentralización y participación, se concretiza con dos estrategias principales: el Programa de Educación con participación de la

comunidad (EDUCO) y la implementación del Consejo Directivo Escolar (CDE) en las instituciones públicas. El programa EDUCO nace en 1991 como una estrategia para ampliar la cobertura de los servicios educativos, orientada hacia la participación de la comunidad para llevar Educación Parvularia y Básica a las zonas rurales, principalmente a las áreas de menor acceso; Los CDE, se implementan a nivel nacional a partir de 1997 con el objeto de propiciar una gestión más participativa, permitiendo el involucramiento de directores, profesores, alumnos y padres de familia, para la toma de decisiones en el nivel escolar. El Consejo Directivo Escolar esta formado por: el Director que es el presidente, representante legal y encargado de la promoción y funcionamiento del mismo, dos educadores, tres padres de familia y dos estudiantes.

Definitivamente estos cambios de enfoque administrativo y organizacional que han ido de la mano con las políticas de descentralización y mejora de la Calidad, le han dado un giro a los centros escolares, puesto que es a partir de estas políticas que se ha dado mayor independencia a la gestión administrativa escolar. Por lo tanto el rol de los directores de las escuelas públicas ha evolucionado, el hecho de tener más autonomía requiere entonces que ejerzan su papel de dirigir en materia de gestión directiva y las atribuciones inherentes a su cargo, pero también requiere que potencialicen sus habilidades de liderazgo, para poder alcanzar las metas institucionales de forma incluyente y participativa.

El funcionamiento satisfactorio del CDE según conclusiones de estudios realizados por FUSADES 2001 “está asociado a una flexibilidad de la autoridad y forma de ejercer el liderazgo por parte del Director del Centro Escolar. Este aspecto implica una redefinición del rol tradicional de poder en la escuela, que antes era ejercido casi exclusivamente por el director”¹⁹.

¹⁹ Lardé de Palomo, Anabella, Arguello de Morera, Aida, *El Salvador, Reforma Educativa. Análisis del proceso de descentralización*, disponible en línea <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11002650711larde.doc>, consultado 17 de junio de 2010.

2.1.2 Capacitación de Directores a partir del Plan Decenal

Las cambios generados a partir de las políticas de descentralización y modernización, trajeron consigo la necesidad de fortalecer el Liderazgo que los directores deben ejercer en sus escuelas, debido a la misma autonomía conferida a los Centros Escolares, por ello el Ministerio de Educación impulsó una serie de capacitaciones en el marco del Plan Decenal, que incluyó Directores, directoras y docentes acerca del nuevo enfoque curricular, metodologías de aprendizaje y evaluación escolar²⁰.

No obstante, es en el marco del Plan Nacional de Educación 2021 impulsado a partir de 2004 que se hicieron esfuerzos de mayor envergadura para fortalecer el elemento de liderazgo y administración en los directores escolares, esto bajo la línea estratégica “Dirección Escolar Efectiva” que desarrolló los siguientes documentos de apoyo y capacitación: Gestión Escolar Efectiva al servicio del aprendizaje, Guía para la elaboración del PEI y PEA, Organización Escolar Efectiva, Dirección Escolar Efectiva, Normativa de Funcionamiento Institucional; esta serie de documentos fueron emitidos en 2008.

A este esfuerzo hay que agregar el programa de capacitación EXCELL, basado en el Liderazgo Pedagógico para mejorar la calidad de las escuelas, esta serie de capacitaciones se realizó entre el 2004-2005 y fue dirigido principalmente a fortalecer el Liderazgo y la calidad educativa de las Escuelas Rurales de El Salvador.

²⁰ Ministerio de Educación-Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, *Proyecto de desarrollo profesional docente para la educación media. La formación docente en El Salvador breve esbozo histórico*, disponible en línea http://www.miportal.edu.sv/NR/ronlyres/3A75073C-BEC2-4D9B-A581-D928A32ED715/167/1_ELDEPROD_0_1.pdf, consultado 19 de junio de 2010.

A finales del 2009 bajo el Gobierno del Presidente Mauricio Funes, por parte de las autoridades del MINED se propone el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” el cual, para intereses de este estudio, específicamente de la variable del Liderazgo, se retoma de sus líneas estratégicas el “Fortalecimiento de la Gestión Institucional Curricular”, que propone dentro de sus objetivos: profesionalizar las funciones directivas de los docentes y fortalecer el rol de los directores y directoras y fortalecer los organismos de administración escolar; aun es incierto los pasos concretos para alcanzar estos objetivos, pues el plan esta en proceso de operacionalización²¹.

A pesar del impulso dado al elemento del liderazgo y administración escolar, los esfuerzos que se han propiciado son cortos, puesto que estudios recientes muestran la falta de capacitación que se tiene para dinamizar el papel de los Consejos Directivos Escolares (CDE) en cuanto a administración, liderazgo y gestión escolar, dicha aseveración es basada en conclusiones emitidas por FEPADE: “En el caso de los CDE existe necesidad de capacitación de los directores y del resto de los miembros en aspectos administrativos, pedagógicos para que puedan mejorar su accionar y dirigir mejor los procesos de decisión del quehacer escolar²²”.

A esta deficiencia de capacitación se debe agregar que en el proceso de selección para ostentar a la plaza de director, dentro de los requisitos para el cargo no se exige formación en el área administrativa. Los siguientes son los requisitos de acuerdo a la Ley de la Carrera Docente Artículo 44, para ser nombrado director: ser docente nivel dos como mínimo, tener 5 años de servicio en el nivel educativo correspondiente, haberse sometido al proceso de selección, ser de moralidad y

²¹ Ministerio de Educación, *Plan Social Educativo*, El Salvador 2009-2014.

²² Lardé de Palomo, Anabella, Arguello de Morera, Aida, *El Salvador, Reforma Educativa. Análisis del proceso de descentralización*, disponible en línea <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11002650711larde.doc>, consultado 17 de junio de 2010.

competencias notorias, no haber sido sancionado por faltas graves o muy graves en los 5 años anteriores a la elección²³.

2.1.3 Tecnologías de la Información y Comunicación en El Salvador

El uso de las TIC como herramienta dentro del proceso de enseñanza aprendizaje ha tenido dos momentos importantes en el Sistema Educativo Público Salvadoreño, el primero se remonta al uso de la Televisión Educativa, estrategia tomada bajo la reforma educativa de 1968. Este fue el primer esfuerzo que se hizo para integrar equipo tecnológico al aula, con el espíritu de fomentar el aprendizaje participativo, posteriormente apareció el uso de diapositivas y videos como material de uso didáctico.

El segundo momento del uso de TIC y el más relevante en los últimos años es la instalación de Aulas con equipo Tecnológico en las escuelas a partir de 1998, este proyecto nace a partir de la accesibilidad de la población a las computadoras personales, aunado al aparecimiento del Internet en 1995 que logró conectividad de forma directa en El Salvador, posteriormente incluido al ámbito educativo.

Esta nueva forma de comunicación ha revolucionado de forma vertiginosa las formas de aprendizaje, cambiando los escenarios, modelos y concepciones educativas. Parte de la respuesta a este inminente proceso de transformación que se ha dado en El Salvador, es que a partir del Plan Decenal 1995-2005 en 1998 el MINED con ayuda económica internacional dotó de equipo tecnológico en un primer momento a una parte de los Institutos de Educación Media en El Salvador, posteriormente entre 2001 y 2006 proveyó equipo tecnológico a las Instituciones

²³ Ministerio de Educación, *Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente*, 1994, p. 14

de Educación Básica, no obstante a pesar de los esfuerzos, este es un proyecto no finalizado pues aun existen instituciones que no cuentan con este tipo de recurso.

A este proyecto que proporcionó de Recurso Tecnológico a las Instituciones públicas del país se le denominó Centros de Recursos para el Aprendizaje (Aulas CRA), a las cuales actualmente se les llama Aulas Informáticas.

Las aulas CRA surgieron como apoyo curricular a los centros educativos públicos, para favorecer la transformación de las prácticas docentes, dinamizar la comunicación y el desarrollo de aprendizajes, de esta forma las Escuelas pueden integrar los recursos tecnológicos para facilitar la apropiación cognitiva de la realidad del contexto externo e interno escolar. Esta es una herramienta tanto para docentes y estudiantes que de ser apropiados de manera general puede mejorar las condiciones de aprendizaje y por lo tanto aumentar los estándares de calidad académica.

Las aulas CRA nacieron bajo la corriente pedagógica centrada en el aprendizaje y los objetivos de su implementación fueron los siguientes:

1. Creación de ambientes que desarrollen en el alumno capacidad analítica, crítica y capacidad investigadora.
2. La generación de conocimientos, actitudes y habilidades para actuar en la realidad.
3. Asegurar el uso adecuado de las innovaciones técnico/tecnológicas²⁴.

Para dar seguimiento al proyecto de Aulas CRA en el marco del Plan 2021, se da continuidad a la dotación de material tecnológico a las escuelas, y el surgimiento

²⁴ Ministerio de Educación, *Proyecto Centro de Recursos para el Aprendizaje. Marco de Referencia*, El Salvador, 2000.

del programa CONECTATE, con el propósito de mejorar las competencias tecnológicas de los estudiantes y prepararles para el ámbito laboral actual, este programa es dirigido por el Viceministerio de Tecnología del MINED.

Actualmente Dentro del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”, se incluyen fuertes planes de fortalecimiento del uso de las TIC en educación, bajo la línea estratégica “Investigación, Ciencia y Tecnología” que propone como objetivo: Reducir la brecha de conocimiento mediante el fortalecimiento de la investigación y el acceso a tecnología a través de:

1. Actualizar e incrementar el equipo tecnológico informativo y la conectividad en los Centros Escolares.
2. Fortalecer la capacidad de los directores y docentes en el uso pedagógico de TIC.
3. Fortalecer y ampliar los programas de formación de talento humano para el desarrollo científico y tecnológico del país.

Nota: los objetivos citados son los que presentan el componente meramente tecnológico, por razones de estudio²⁵.

El nuevo gobierno en enero de 2010, para iniciar la concreción de sus planes en materia tecnológica, lanzó el plan piloto llamado: “Cerrando la brecha del conocimiento” el cual se puso en marcha en 5 centros escolares rurales de Chalatenango. Este plan piloto proporcionó computadoras personales a 365 estudiantes “One Laptop per Child” y 14 maestros. Las computadoras están equipadas con contenidos didácticos de ciencias, investigación y tecnología, y los alumnos las podrán llevar a casa para compartir conocimientos con sus familias, este esfuerzo se hace con el objetivo de brindar mejores oportunidades a la niñez

²⁵ Ministerio de Educación, *Plan Social Educativo*, El Salvador 2009-2014.

salvadoreña, especialmente en las zonas rurales y siguiendo el ideal de lograr la equidad e igualdad del conocimiento para todos²⁶.

2.2 Bases teóricas

Con el afán de mejorar la calidad educativa en la década de los 90 surgen propuestas enfocadas a mejorar la calidad de educación, algunos de estos enfoques sugieren la relación que ejerce el Líder de las instituciones con la calidad de gestión y los procesos pedagógicos administrativos de las escuelas, por ello antes de abordar las áreas del conocimiento referentes al liderazgo en sus diferentes ámbitos, se consideró pertinente exponer la situación de los Directores de los Centros Escolares de manera general en cuanto a sus funciones y tareas, y de forma particular en El Salvador dentro de los Centros Educativos, posteriormente cual es el rol que juegan ante las transformaciones educativas de cara a la era digital.

2.2.1 Caracterización de los Directores Escolares

La dirección de los centros escolares es una función compleja en la que interactúan varios actores y que requiere desde habilidades de socialización básicas por parte de los directores, hasta actividades complejas de administración.

A la luz de algunos teóricos se presentan algunas ideas y definiciones de dirección escolar: "Dirigir una escuela es la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones

²⁶ Ministerio de Educación, *Cerrando la Brecha del conocimiento*, disponible en línea <http://www.mined.gob.sv/index.php/novedades/noticias/1-institucional/4277-cerrando-la-brecha-del-conocimiento.html>, consultado 21 de junio de 2010.

que son consecuencias de los objetivos que han fijado en común y se aceptan como adecuados para la educación” (Serafín Antúnez, 2004).

“La dirección escolar es una función que ejercen maestros especialmente formados y capacitados para orientar, impulsar, gestionar y desarrollar el centro educativo hacia metas de calidad” (Arias y Cantón, 2006).

“La dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo y con la generación de condiciones enfocadas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes” (MINED, 2008).

La administración de los Centros Escolares se da en un entorno de políticas públicas emanadas por el Sistema Educativo Nacional, en el caso salvadoreño el MINED en conexión con las normas establecidas por la misma organización de la escuela. Como ya se indicó anteriormente a nivel mundial, en América Latina y El Salvador, las políticas públicas en cuanto a administración escolar han cambiado en los últimos años, debido a los movimientos de modernización y descentralización. A partir de este contexto se define a continuación cuál es el rol que ejercen los directores de los centros escolares.

Los directores escolares se encargan de realizar actividades administrativas y pedagógicas diversas en un ambiente complejo de relaciones, su trabajo se caracteriza por realizar muchas tareas de naturaleza variada y con periodos de tiempo también variables, desde el punto de vista administrativo y de acuerdo a la ley, las funciones directivas son las siguientes:

Art. 48. “El director de la Institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos, con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas

propias de cada organismo, para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procesos legales establecidos”.

El CDE, del cuál el director es el representante legal, presidente y por tanto el responsable directo de su funcionamiento, tiene como atribuciones las siguientes:

1. Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento.

Las siguientes son algunas de las funciones pedagógico-administrativas de los directores de los Centros Escolares:

1. Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciba;
2. Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
3. Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
4. Organizar la matrícula escolar;
5. Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
6. Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
7. Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;
8. Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;

9. Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación²⁷.

2.2.2 Dirección escolar y su papel en la transformación educativa

Anteriormente los directores en cuanto a su función se limitaban a transmitir órdenes y reglas, teniendo poca autoridad en el ambiente escolar. Este escenario luego de los movimientos de reformas de los noventa en América ha cambiado y los esfuerzos de transformación en las escuelas para mejorar la calidad de educación, bajo las políticas de descentralización y mayor autonomía escolar requieren de modificación de las funciones de los directores escolares, puesto que son ellos los actores importantes y facilitadores del cambio; los directores pueden o no desarrollar impacto positivo ante los nuevos procesos educativos de cara a los retos de la Escuela del Siglo XXI.

Actualmente se quiere que el Director sea administrador y que también desempeñe el papel de líder de su institución, que sirva de apoyo a la gestión administrativo-pedagógica, sugieren los cambios a establecer, sin embargo no proponen el cómo lograrlo, es por eso que surge el elemento del Liderazgo, que es un elemento potencial que debe ser desarrollado en los Directores de los Centros Escolares, para lograr el cumplimiento de cualquier programa o proyecto que se proponga bajo las políticas educativas.

En el 2008 el MINED siempre bajo el Plan 2021, tratando de fortalecer este elemento fundamental en el proceso de la reforma, incluyó el programa: Gestión Escolar Efectiva, un documento orientado específicamente a la Dirección Escolar, en donde trata de forma directa la importancia de los Directores Escolares en la

²⁷ Ministerio de Educación, *Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente*, 1994, pp. 47-48

gestión administrativa y pedagógica de las escuelas. Este es un documento que pretende hacer consciencia a los directores del papel que les ha sido conferido por parte del MINED y la responsabilidad que conlleva, su rol como directores para mejorar cualitativamente la efectividad de la dirección escolar.

Señala que dirección escolar es: “El proceso participativo, planificado y organizado, por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes²⁸”.

El Liderazgo como elemento importante dentro del proceso administrativo ha sido estudiado por teóricos en administración desde hace mucho tiempo, sin embargo es a partir de las propuestas, políticas y cambios educativos generados a partir de la necesidad de tener escuelas comprometidas con la calidad y la evolución de la educación por la dinámica misma de la sociedad, ahora llamada sociedad del conocimiento, que se le ha dado tanta importancia y retomada como un principio fundamental que deben poseer los Directores Escolares para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

2.3 LIDERAZGO

A modo de introducción, en este apartado se tratará de abordar en un primer momento el Liderazgo desde un punto de vista administrativo e histórico para tener un marco de referencia de la evolución de las teorías de liderazgo, de las

²⁸ Ministerio de Educación, *Dirección Escolar efectiva*, 2008.

diferentes situaciones que propiciaron la evolución de estas concepciones. Se comprenderá por qué en el último siglo, a partir de fundamentos administrativos de teoría organizacional y debido a la variabilidad en el contexto de desarrollo mundial, se le ha dado tanta importancia al elemento Liderazgo en las organizaciones, hasta llegar a poner en la palestra, las últimas teorías de Liderazgo, que son vanguardistas y que van de la mano con la agitada dinámica propia de la era del conocimiento.

Posteriormente se hará un análisis de las teorías actuales de Liderazgo en el quehacer educativo, ubicándolo específicamente en el rol o impacto que actualmente ejerce el Liderazgo Directivo para incluir la Tecnología de Información y Comunicación en los Centros Escolares.

2.3.1. PRIMERAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo ha sido un elemento importante desde las primeras organizaciones de los tiempos antiguos, pasando desde la mitificación de las personas que fungían como líderes: reyes, caciques, comandantes del ejército, a los cuales les atribuían características especiales y extraordinarias que les permitían mover las voluntades de grupos o multitudes, hasta llegar a las teorías actuales de Liderazgo.

De manera generalizada se puede retomar la concepción de Liderazgo a partir del concepto presentado por Robbins y Coulter, el cual dice que: “Liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos²⁹”.

²⁹ Robbins, Stephen, Coulter, Mary, *Administración*, octava edición, Pearson Education, México 2005.

El proceso de evolución de estas teorías puede agruparse en tres: Teoría de los rasgos, Teoría del comportamiento y Teoría de Contingencia.

La Teoría de los Rasgos, es de las primeras aportaciones sistemáticas que se presentaron del tema de Liderazgo entre 1920 y 1930. Esta es una teoría que se definía por la personalidad del líder, centrada principalmente en los rasgos y características, estas particularidades definían quien era líder y quien no. En un primer momento las características se centraron en describir principalmente características físicas y de personalidad, dentro de ellas estaban: estatura física, apariencia, clase social, estabilidad emocional, facilidad de palabra y sociabilidad. Posteriormente al darse cuenta que los rasgos son singulares y no constantes surgieron rasgos relacionados con el proceso, los cuales se citan a continuación: dinamismo, deseos de dirigir, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimientos pertinentes al trabajo y extraversión.

Aunque se estratificaron los rasgos y características, tratando de dar respuesta al factor organizacional más que al singular o personal, este enfoque no fue suficiente para explicar el liderazgo eficaz ya que entre otros elementos, no consideraba la interacción entre el líder y sus seguidores ni los factores externos.

Entre 1940 y 1970 surgen teorías de Liderazgo que van más allá de las características personales, tratando de cambiar el aspecto individualizado hacia un enfoque más social, este es referido a la Teoría del comportamiento organizacional o conductual, centrado en el comportamiento del líder y la diferencia entre los que son eficaces y los no eficaces. Este enfoque toma como factor fundamental la relación entre el líder y sus seguidores, del cuál emanaron 4 estudios del comportamiento del líder: Universidad de Iowa, Estado de Ohio, Universidad de Michigan, Parrilla Gerencial.

Una de las teorías que aun sigue en vigencia es la de la Universidad de Iowa, pues Kart Lewin y sus colaboradores propusieron en un primer momento 3 estilos de liderazgo, que pueden ser fácilmente adaptados a cualquier contexto organizacional: 1) **Estilo de Liderazgo Autocrático**, es decir un tipo de liderazgo con autoridad centralizada y unilateral, que limita la participación de los empleados. 2) **Estilo de Liderazgo Democrático**: basado en la participación de los empleados y la delegación de autoridad. 3) **Estilo de Liderazgo Laissez-Faire**, estilo que permite libertad total en la toma de decisiones y el logro de objetivos de la manera que los empleados consideren adecuada.

Posteriormente en Owens agregó a esta teoría dos estilos de liderazgo: **El Liderazgo Burocrático y el Liderazgo Carismático**, este último muy importante puesto que ha sido uno de los principios fundamentales de tipos de liderazgo actual, como el Liderazgo Transformacional.

Hasta ese momento las diferentes teorías tenían una postura desde la perspectiva del líder, luego las teorías se centraron en lograr el máximo desempeño y la satisfacción de los miembros de la organización. Los máximos exponentes de esta corriente fueron los estudios del Estado de Ohio y la Universidad de Michigan que tenían ciertas similitudes, pues propusieron características del comportamiento relacionadas con el desempeño, para medir la eficacia del líder. En ambos estudios se presentan los líderes orientado hacia los empleados o a la consideración, basándose en la confianza mutua y fortalecimiento del grupo, líderes orientados hacia la producción, consideraba a los miembros de la organización como medios para lograr las tareas y el líder de estructura de iniciación, que es el que define y estructura los roles de los miembros de la organización.

Ambos estudios Ohio y Michigan, aportaron que los líderes considerados y orientados hacia los empleados conseguían mayor productividad y satisfacción en el trabajo, con respecto a los líderes de iniciación y los líderes orientados hacia la producción, sin embargo una de las limitantes principales es que no tomaba en cuenta el ambiente en que se desarrollaban los líderes.

Debido a esta limitante aparecieron las **Teorías del Liderazgo de Contingencia o Situacional**, que promulgaba que el estilo de liderazgo eficaz del líder depende de la relación entre líder-miembros y el contexto, el Modelo de Fiedler y la Teoría del Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard) son las dos teorías contingenciales de mayor aceptación.

El Modelo de Fiedler es un estudio que propuso la combinación entre el estilo de liderazgo con los diferentes tipos de situaciones que se pueden presentar en un ambiente organizacional, el éxito de este liderazgo se basa en el estilo personal de liderazgo más las características concretas de la situación. Este modelo tomó en cuenta dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las tareas y el orientado hacia las relaciones y 3 tipos de contingencias (situaciones): relaciones entre el líder y los miembros, estructura de las tareas, poder de posición. La combinación de ambos (estilo de liderazgo y contingencias) factores dio como resultado 8 situaciones posibles, que se describieron como situaciones muy favorables para el líder o muy desfavorables para el líder.

La desventaja que mostró este estudio fue que era muy difícil encasillar un tipo de liderazgo y predefinir situaciones, sin embargo a pesar de las desventajas fue el primer análisis que tomó en cuenta los factores situacionales.

La teoría del Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Este aporte teórico presenta un aspecto importante no planteado en teorías anteriores, referido a

tomar en cuenta el grado de disposición de los seguidores, ya que según los autores no importa lo que el líder haga, su eficacia depende de la respuesta o acciones de sus seguidores, de esta forma las personas tienen el deseo o no de realizar una tareas específicas.

Esta teoría también identificó los mismos comportamientos del líder de Fiedler: el comportamiento relacionado con las tareas y con las relaciones, y estableció cuatro etapas de la disposición del seguidor. De este punto parten premisas de si el líder necesita dar direcciones claras, si debe ser orientador, o ser líder de apoyo o participación. Al igual que los otros estudios se encontraron limitantes por incongruencias en el modelo mismo, pero es importante reconocer el factor que retoman de darle importancia a los seguidores.

Tomando en cuenta todos estos aportes se puede inferir que el Liderazgo debe entenderse más como una propiedad organizativa, que como un componente individual.

2.3.1 Nuevas tendencias administrativas que dan soporte al Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional, es un modelo vanguardista, el cuál ha evolucionado a partir de teorías de liderazgo anteriores involucrando elementos nuevos, de adaptación situacional, referidos principalmente al valor dinámico que tienen las relaciones de las personas involucradas en la organización; como se denota esta teoría ha sido propiciada por las demandas de las situaciones organizacionales.

Las organizaciones se han modificado a partir de los sistemas socioeconómicos en turno, de modo que las organizaciones en sus inicios se trataban de estructuras rígidas por su tipo de labores repetitivas, bajo el régimen de cumplimiento

enfocado en las tareas y con relaciones laborales verticales. Posteriormente las organizaciones se centraron en el ¿cómo se hacen las cosas? es decir se enfocaron también en los procesos. Actualmente la tendencia de las organizaciones se concentran en el saber hacer o tener el conocimiento como herramienta para mejorar los procesos y de esta forma responder a los cambios continuos a los que la organización se enfrenta.

Así mismo, las variaciones a las concepciones del Líder se han producido debido a los cambios en cuanto a las relaciones organizacionales y a las estrategias administrativas que se van adoptando.

La variabilidad en cuanto a las relaciones organizacionales se refiere a las modificaciones de las relaciones entre las partes de la organización, es decir al director, gerente y de forma ideal “el líder” con sus empleados, grupo de trabajo y más recientemente denominados como “seguidores o colaboradores” según las teorías transformacional y relacional. Estas relaciones en sus inicios se caracterizaban por diseños organizacionales de estructuras verticalizadas, con autoridad centralizada.

De acuerdo a Robbins/Coulter estos son los diseños tradicionales y sus características:

- a) Diseños organizacionales de estructuras simples. Es un diseño con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización.
- b) Estructura Funcional. Es un diseño que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Aplica la departamentalización aplicado a toda la organización.

c) **Estructura de divisiones.** Es una estructura organizativa integrada por unidades o divisiones separadas, parcialmente autónomas³⁰.

Esta misma fuente bibliográfica hace referencia a los diseños organizacionales contemporáneos, estos son algunos de ellos:

a) **Estructura de equipos.** Estructura organizacional en la que toda la organización está integrada por grupos de trabajo o equipos de trabajo, el empoderamiento es decisivo en este tipo de organizaciones, en donde hay disminución de barreras entre áreas funcionales.

b) **Estructura de matriz y de proyectos.** Estructura que asigna especialistas de diferentes departamentos en uno o más proyectos dirigidos por gerentes del proyecto, los empleados al terminar un proyecto pasan al siguiente, es fluido y sensible por tanto se puede responder a los cambios ambientales.

c) **Estructura sin límites.** Organización cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura determinada, intenta eliminar la cadena de mando tener amplitudes de control ilimitadas y reemplazar los departamentos con equipos a los que confiere poder.

d) **La organización que aprende.** En esta organización los empleados practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos de forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo.

Como puede denotarse, si se han producido cambios a nivel organizacional, estos mismos han obligado a proponer diferentes formas de liderazgo para la mejor administración de las organizaciones, que en sus inicios consistía en

³⁰ Robbins, Stephen, Coulter, Mary, *Administración*, octava edición, Pearson Education, México.2005.

organizaciones con estructuras verticalistas y centralizadas y que contemporáneamente consiste en organizaciones con tendencia a la descentralización.

Haciendo referencia a este hecho se diferenciará ambas formas de administración: **La centralización**: este tipo de estrategias administrativa, se refiere a que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, los gerentes o administradores permiten poca participación a los niveles inferiores de la estructura organizativa.

En contraste **La Descentralización** como estrategia administrativa proporciona mayor información y permite la participación en la toma de dediciones, es decir a los niveles inferiores de la organización se les empodera y se les da espacio de actuación en la toma de decisiones.

Cabe mencionar que ambos modelos no representan una verdad absoluta, y que el proceso de transformación requiere de cambios paulatinos para lograr la eficacia, conforme a que las organizaciones van cambiando y se vuelven más flexibles y sensibles al entorno. Por lo tanto una organización no es completamente centralizada o completamente descentralizada, puesto que pocas organizaciones en la actualidad pueden funcionar si un solo grupo de administradores toma las decisiones, pero tampoco podrían funcionar si se les confiere todo el poder en la toma de decisiones a los empleados.

2.3.3 El liderazgo transformacional a partir de la teoría de liderazgo carismático

“En 1978 a partir del modelo de Liderazgo Carismático de Max Weber y retomando las características de este modelo, McGregor Burns propone en su

obra "Leadership" dos grandes clases de liderazgo, que son los que marcan la tendencia de liderazgo contemporáneo: el liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional³¹".*30

El Liderazgo transaccional se basa en reconocer las necesidades de los seguidores y en establecer una forma de intercambio para satisfacer esas necesidades a cambio de que los empleados cumplan con sus tareas para la consecución de los objetivos de la organización. Es una forma de recompensa por el trabajo realizado, esta recompensa puede ser económica (salario), votos por favores, lealtad por consideración, etc., aunque generalmente se traduce a compensaciones de tipo económicas. Por lo tanto en este modelo los empleados reciben premios por su desempeño laboral y el líder obtiene el beneficio de cumplir con los objetivos de la organización.

El Liderazgo Transformacional de manera general en sus fundamentos es un tipo de liderazgo que genera y esta dispuesto al cambio, atrayendo los valores de los seguidores a través de metas altas, por medio de una visión conjunta que esta enfocada con los intereses de los integrantes de la organización.

Posteriormente en 1985 Bernard Bass retomó la teoría del liderazgo transformacional y agregó algunos componentes basados en la teoría de las necesidades de Maslow, que hace que ahora sea una teoría más completa; entre lo aportes que hizo a la teoría original fue que explicó los mecanismos psicológicos del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional, agregó una herramienta para evaluar este tipo de liderazgo y clarificó cuál es el impacto que la motivación tiene en los empleados en cuanto a su rendimiento (usando la escala de Maslow como base).

³¹ Burns McGregor. *Leadership*. Harper and Row, New York. 1975.

2.3.4 Teoría del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es uno de los modelos de liderazgo que surgió a partir de la necesidad de las empresas u organizaciones de responder a la dinámica del entorno socioeconómico que requería de personal adaptable a la evolución del mercado laboral, a adquirir nuevas competencias y ser una generación de constante aprendizaje. En esta teoría se abandona el líder personalista del enfoque que se le ha dado al concepto de liderazgo, en el sentido que no se describen características o atributos que se deben encontrar en el líder, si no más bien es un tipo de propuesta que involucra a los líderes y la aceptación de los seguidores, en tanto que el liderazgo debe ser reconocido por las personas que son lideradas.

El liderazgo transformacional es un modelo que está siendo utilizado en los diversos tipos de organizaciones, es también un tema que está siendo estudiado, por ello aparecen diferentes autores que adaptan a diferentes ámbitos el liderazgo transformacional.

Para fines investigativos, se tomaron aportes de la teoría original propuesta en un primer momento por James MacGregor Burns (1978) primer autor que habló acerca del liderazgo transformacional, él propuso que: “Los líderes transformadores son los que estimulan e inspiran a los seguidores a alcanzar objetivos extraordinarios y a desarrollar su propia capacidad de liderazgo, como resultados los seguidores obtienen satisfacción propia y se logra que ellos se comprometan con la organización³²”.*31

³² Burns McGregor. *Leadership*. Harper and Row, New York. 1975.

Posteriormente Bernard Bass³³ en 1985 propone un modelo de liderazgo transformador más claro, basándolo en las relaciones organizacionales, en este caso la relación líder-seguidor y que toma en cuenta tanto las necesidades individuales como las de la organización. En esta teoría se abandona el líder personalista del enfoque que se le ha dado al concepto de liderazgo, en el sentido que no se describen características o atributos que se deben encontrar en el líder, si no más bien es un tipo de propuesta que involucra a los líderes y le interesa la aceptación de los seguidores, en tanto que el liderazgo debe ser reconocido por las personas que son lideradas, favoreciendo la habilidad colectiva, resolviendo problemas y mejorando el desempeño, a través del papel del líder que involucra a todos los niveles.

En 1993 estudios conjuntos entre Bass y Avolio³⁴ plantearon que la transformación puede ser alcanzada por el directivo de las siguientes 3 formas:

1. Elevando la conciencia y la importancia de alcanzar las metas de la organización;
2. Pedir al empleado que trascienda su interés en aras del interés organizativo;
3. Elevando el nivel de necesidades básicas de los seguidores al extremo superior de la escala de Maslow, específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

A diferencia de liderazgo transaccional basado en el intercambio de intereses, donde la retribución por el trabajo es lo más importante, haciendo concesiones a

³³ Bass, B., Eriggio, R., *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Inc Publications. New Jersey. 2008.

³⁴ Avolio, B. Bass, B., *Developing potential Across a Full Range of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey. 2008

los intereses personales mediante la recompensa de acuerdo a los resultados, el liderazgo transformacional agrega un componente muy importante que es el de la motivación, esta motivación puede ser extrínseca (relación recompensa- tarea), la que se aplica principalmente al liderazgo transaccional o intrínseca que es la que busca desarrollar el líder transformador, para que los seguidores lo desarrollen y lo tomen como un valor que les lleva al compromiso con la organización.

La motivación inicial de los empleados, que es regular, se transforma hasta llevarla al grado de compromiso, por medio de elevar los deseos de logros y propiciando el autodesarrollo de los seguidores.

Las ambiciones del liderazgo transformacional, se concretizan cuando los líderes ponen en práctica los siguientes 4 componentes:

1. Influencia de ideales. Liderazgo carismático

Proceso por el cuál el líder influye a los subordinados, despertando en ellos fuerte confianza y promoviendo la identificación con el líder. El líder tiene que ser ejemplo y modelo de trabajo para la organización, para que sus seguidores le respeten y confíen en él. De esta forma crea efectos motivacionales en sus empleados y aumenta las expectativas relacionadas con el esfuerzo, cumplimiento de tareas y logro de metas creando compromiso personal.

El líder logra que sus seguidores se identifiquen con la organización, los empleados en consecuencia muestran altos estándares éticos, morales y de conducta y por consiguiente mejoran su desempeño.

2. Inspiración y motivación

El líder crea una visión clara de un futuro realizable, para inspirar a sus empleados. El entusiasmo y optimismo es importante para infundir esta visión y poder alinear los intereses de los subordinados con los intereses de la organización. El líder es capaz de transmitir las expectativas que se esperan de los seguidores, logrando mayor esfuerzo de ellos convenciéndoles de sus capacidades.

3. Estimulación intelectual

Los empleados son estimulados a participar en el desarrollo de las estrategias y los planes para alcanzar la misión. A los seguidores se les empodera para que sean capaces no solo de realizar las tareas propias de su trabajo, si no para que sean capaces de manejar los problemas y proponer soluciones nuevas y creativas, esto los vuelve más efectivos.

4. Consideración individualizada

El líder considera las necesidades individuales de sus seguidores, estimulándoles a alcanzar retos y logros individualizados, proveyéndoles apoyo que les propicia su desarrollo individual. Esto se logra a través de crear nuevas oportunidades de aprendizaje en un ambiente con el apoyo del líder.

El líder que considera individualmente a sus empleados, les escucha de manera efectiva, y les delega tareas de acuerdo a sus habilidades, estas tareas son monitoreadas para proveer apoyo si es necesario, para evaluar el progreso y alentar a la mejora continua.

El liderazgo transformacional ha sido un modelo desarrollado desde el punto de vista administrativo con aplicación empresarial, sin embargo pronto este modelo fue trasladado a diferentes ámbitos, entre estos el ámbito educativo por ser un tipo

de liderazgo inclusivo, visionario, transformador y democrático, perfectamente ajustable a las necesidades organizativas de la complejidad del ámbito educativo, debido a las demandas a las que las escuelas han sido sometidas en los últimos años, estas demandas consisten en la tendencia de la mejora de las escuelas para lograr calidad educativa a través de ser organizaciones educativas que aprenden y al proceso innegable de transformación que se da a partir de los requerimientos de la era digital o de información, concretizado con el uso de TIC en todos los ámbitos educativos.

A partir de esta realidad Kennett Leithwood³⁵ y sus colaboradores proponen al liderazgo transformacional como el modelo de liderazgo ideal para los líderes de las organizaciones educativas de las escuelas que aprenden, ante las exigencias del mundo actual.

Este nuevo modelo de liderazgo que es incluyente, democrático, carismático y visionario, permite que la dirección escolar se ejerza desde un punto de vista de desarrollar una visión, cultura y compromiso de todos los miembros de la escuela, favoreciendo las metas comunes y compartidas, siendo las dimensiones teóricas más importantes: la visión, cultura y compromiso.

Este liderazgo en el ámbito educativo puede desarrollar: visión compartida, cultura de trabajo colaborativa, distribución de las funciones de liderazgo y profesionalización de los maestros, en este caso el director no pretende ser el instructor directo, como en enfoques anteriores, debe valerse de la participación de su planta docente, motivando al aprendizaje compartido.

³⁵ Leithwood, K., *Second Educational Handbook of Educational Leadership and Administration. Part II*, Kluwer Academic Publisher, The Neatherlands. 2002.

Leithwood ha considerado las siguientes como características que debe poseer el líder educativo a partir del Liderazgo Transformacional para una mejor organización escolar:

1. Propósitos. Visión compartida, consenso y expectativas.
2. Personas. Apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional.
3. Estructura. Descentralización de responsabilidades y autonomía de los maestros.
4. Cultura. Promover una cultura propia y colaborativa.

Para tener un parámetro de las prácticas y las funciones que los líderes educativos deben reunir a partir del liderazgo transformacional, Leithwood presenta 8 dimensiones de liderazgo y 4 propias de la gestión escolar administrativa, estos se detallan a continuación:

Dimensión de Liderazgo

1. Construir una visión de escuela. Es una visión que debe contener las aspiraciones de mejora, con la opinión de todos los actores y de acuerdo a la realidad institucional. Es tarea del líder poner en práctica la visión y proporcionar las estrategias para lograrla de manera conjunta.
2. Establecer las metas. Diseñar y proponer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que su planta docente evalúe sus prácticas habituales para mejorar e incentivar el desarrollo profesional e innovador de su profesorado.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Los profesores precisan sentir que se les apoya en sus esfuerzos, el líder conoce las necesidades individuales, de esta forma puede apoyarles de forma más efectiva, por medio de la adquisición de

recursos (tiempo, materiales, asesores) para mejorar sus prácticas pedagógicas. Esta misma estrategia se extiende al área administrativa del centro.

5. Proporcionar modelos de las mejores prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer modelos ejemplares a seguir, el mismo líder vivencia estas prácticas, para ser ejemplo de sus seguidores.

6. Inducir altas expectativas de realización. Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución y calidad de desarrollo profesional, modelar y exigir profesionalismo. Además lograr el compromiso de la escuela con el cambio.

7. Construir una cultura escolar productiva. Promover una cultura de aprendizaje continuo, como cultura institucional. Promoviendo el intercambio de experiencias y trabajo entre los estudiantes y maestros.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación de las decisiones escolares. Crear un sistema que permita la participación activa de todos los actores en la toma de decisiones, estimulando aportes innovadores y respetando las ideas propuestas por todos.

Dimensión de Gestión o Administrativa

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios para la realización del trabajo (tiempo, personal, fondos, materiales, facilidades).

2. Apoyo instructivo. Desarrollar en la comunidad un sistema de comunicación para brindar apoyo de manera eficiente.

3. Monitorizar las actividades de la escuela. Apoyar la organización de las actividades escolares en los diferentes ámbitos.

4. Construir relaciones con la comunidad. Promover la participación de la escuela en la comunidad de forma integral, tanto organizando actividades para la comunidad como participando en las actividades promovidas por la misma.

Vale la pena sugerir que esta caracterización no es una receta que debe encasillar los esfuerzos de los directores transformacionales, pues la teoría no contempla el contexto de cada director escolar.

2.3.5 Liderazgo Transformacional y uso de TIC en Educación

El uso de TIC a nivel mundial es una realidad, el uso de TIC en el aula como herramienta para dinamizar los procesos de enseñanza aprendizaje no debe tomarse como algunas corrientes anteriores de implementación de nuevos proyectos educativos, ya no es más una innovación o no se puede señalar como una moda pasajera, más bien, es una realidad latente, que esta cambiando la cara y el funcionamiento de las aulas en las escuelas.

Partiendo de esta realidad, aunada a los esfuerzos de mejoramiento de la calidad educativa, en donde es necesario considerar y reforzar el papel fundamental de los líderes de las instituciones, para que la escuela se adapte a estos cambios, es que se retoman modelos de Liderazgo que contribuyan a este contexto.

Ya se ha hablado y justificado que el liderazgo que se adecua a esta realidad educativa es el Liderazgo Transformacional, sin embargo se ha presentado desde una forma global en el proceso administrativo educativo de las escuelas.

Apegándose al contexto de esta investigación se retoman dos modelos de liderazgo que tienen semejanzas acordes al objeto de estudio: el primero es el Liderazgo Transformacional en el ámbito educativo (Kennet Leithwood) y el segundo los Estándares de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para Directivos Escolares, de acuerdo a la Sociedad Internacional de Tecnología en Educación (Internacional Society for Technology in Education ISTE).

Es importante mencionar que los estudios focalizados en las competencias que deben poseer los directores, docentes y estudiantes en cuanto al uso de TIC son muy limitados, ISTE es la primera organización que ha propuesto esta plataforma, que esta siendo retomada internacionalmente.

A continuación se presentan los estándares propuestos por ISTE acerca de las competencias que deben reunir los líderes en cuanto al uso de TIC:

Estándar 1. Liderazgo visionario

Los Directores Escolares inspiran y lideran el desarrollo y la implementación de una visión compartida que permite la integración amplia de las TIC para promover la excelencia y apoyar la transformación en toda la organización.

Estándar 2. Cultura de aprendizaje para la Era Digital

Los Directores escolares crean, promueven y mantienen una cultura de aprendizaje dinámica para la era digital que ofrece a todos los estudiantes, una educación rigurosa, pertinente y comprometedora.

Estándar 3. Excelencia en la práctica profesional

Los Directivos Escolares promueven tanto un entorno de aprendizaje profesional como de innovación que empodera a los educadores para enriquecer el aprendizaje de sus estudiantes, mediante la incorporación de tecnologías contemporáneas y de recursos digitales.

Estándar 4. Mejoramiento Sistémico

Los Directores Escolares ejercen liderazgo y prácticas administrativas de la era digital, para el mejoramiento continuo de la organización mediante el uso efectivo de recursos de información y de las TIC.

Estándar 5. Ciudadanía Digital

Los Directores Escolares, modelan y facilitan la comprensión de temas sociales, éticos y legales, además de responsabilidades relacionadas con una cultura digital en evolución.

Los estándares presentados por ISTE y el liderazgo transformacional, tienen puntos en común y pueden relacionarse, puesto que tienen componente similares, un estudio reciente arrojó en sus conclusiones que los estándares del ISTE pueden apoyarse bajo la teoría del liderazgo transformacional, porque las cualidades y competencias de liderazgo de cada uno se complementan muy bien³⁶.

2.4 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Citar el término de Tecnología es hablar también de Ciencia, pues desde tiempos antiguos han estado de la mano, transformando a la sociedad y sus formas de vida; fonógrafos, televisión, el teléfono, rayos X y un sinnúmero de aparatos electrónicos que han cambiado la vida de los seres humanos, estos ejemplos son tecnologías que han sido desarrolladas por la ciencia. Sin embargo el término de Tecnologías de Información y la Comunicación, (TIC) que para algunos autores debía ser Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC), hace referencia a las tecnologías basadas en el uso del ordenador o computadora. Los cambios que a partir de la presentación de este aparato en 1946 (El ENIAC) se han dado especialmente en los últimos 20 años, han hecho evolucionar al mundo en una forma tan vertiginosa, que ha llevado a considerar que estos cambios han

³⁶ Langlie, Nicolas, *Educational Technology Leaders*, dissertation, Capella University, 2008, disponible en línea

http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/Research/NECC_Research_Paper_Archives/NECC2009/Langlie_Nick_NECC09.pdf, consultado 4 de Julio de 2010.

sido tan significativos que cualquiera suscitado en materia tecnológica del siglo anterior.

Posteriormente el aparecimiento del Internet durante los 80 y su popularización en la década de los 90 han provocado cambios en la sociedad, facilitando el flujo de información y simplificando las formas de vida tanto del mundo que rodea al ser humano, como a las organizaciones sociales y al mismo individuo. Las TIC son consideradas incluso como parte de los objetivos del milenio por ser tomadas como elemento potencializador del desarrollo económico y social de los pueblos.

Se denomina **Tecnologías de la Información y la Comunicación** “al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual³⁷”.

Las TIC tienen 3 características que le dan sus propiedades de utilidad.

Inmaterialidad. Propiedad que permite que la información pase de un medio físico a un medio inmaterial por medio de la digitalización. Se pueden almacenar grandes cantidades de información por este medio, a este fenómeno también se le conoce como realidad virtual.

Instantaneidad. La información se puede transmitir en tiempo real de forma instantánea desde lugares físicamente alejados, por medio de lo que se llama “pistas de información”.

Aplicación multimedia. Sus dos propiedades más importantes son la comunicación y la transmisión de información multisensorial. La comunicación por medio de las TIC permite comunicación bi-direccional sea esta sincrónica o

³⁷ Galvis, A., *Fundamentos de Tecnología Educativa*, EUNED, San José, Costa Rica, 2000.

asincrónica, entre individuos o grupos, que dan pie al término de comunidades virtuales. La transmisión de comunicación multisensorial es muy útil para muchos medios, como por ejemplo el medio educativo, puesto que permite el intercambio de textos, imágenes, sonidos, animaciones, etc.

2.4.1 Fundamentación teórica pedagógica del uso de TIC

Es indudable el aporte que el uso de TIC en el proceso educativo representa, aun con la oposición y escepticismo de muchos con sus detractores. Siendo esta una realidad inevitable, ha representado para muchos teóricos educativos un campo de investigación que ha llevado a proponer diferentes posturas de cuál es el modelo pedagógico a seguir.

Sea cual sea la postura que se tome, esta incluye factores comunes como: la dinámica de comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje, cambios didácticos, pedagógicos, y paradigmáticos, entre otros.

Dichas transformaciones están basadas en estrategias pedagógicas centradas en el aprendizaje activo, autónomo y colaborativo, a través de procesos de construcción y descubrimiento.

Para esta investigación se retoman dos aportes teóricos: la teoría constructivista desarrollada por Jean Piaget y Vigotsky, posteriormente expuesta al plano educativo por Seymour Papert como “Construccionismo” a partir del lenguaje de programación llamado LOGO y el aprendizaje por descubrimiento de Jerome Bruner. Estos son planteamientos que se adhieren al contexto investigativo, puesto que existen otras propuestas, sin embargo tienen otros alcances que llegan hasta la enseñanza no presencial y en línea o enseñanza virtual.

Ambas posturas promueven el aprendizaje participativo, basado en el desarrollo psicológico del individuo, tomando el aprendizaje como un proceso interno.

El construccionismo bajo la visión de Papert³⁸, expone que el proceso de aprendizaje interno se da cuando el estudiante con sus experiencias previas, recompone su esquema, al entrar en conflicto con lo que sabe y lo nuevo, de ahí que el niño aprende construyendo; en esta propuesta se toman los errores no como un obstáculo para el aprendizaje, al contrario se toma como el proceso mismo de aprendizaje que de manera consciente, al revisar lo que salió mal, se reconstruye y se afianza mejor el conocimiento adquirido.

Las TIC tiene dentro de sus muchas funciones la de dar la oportunidad de optar a un mar interminable de información, por tanto tiene una función informativa, por ello dentro de las competencias que los jóvenes deben tener, es la capacidad de clasificar, seleccionar la información, y posteriormente internalizar y construir el conocimiento sobre la base informativa individual.

El estudiante selecciona y transforma la información, construye hipótesis y toma decisiones basándose en una estructura cognitiva, posee estructuras mentales previas que se modifican a través del proceso de adaptación. El estudiante es el sujeto que conoce, que construye su propia representación de la realidad. El aprendiz debe tener un rol activo.

Este proceso tiene que ser apoyado por la instrucción complementaria, tomada del maestro y el contexto de la escuela que debe proponerse desarrollar el conocimiento crítico de los discentes.

³⁸ Papert, S., *The Children's Machine*. Basic Books, A Division of HarperCollins Publishers. In. New Cork. 1993.

Complementando esta teoría de aprendizaje que se da en el entorno de la revolución digital y la era del conocimiento, que promueva la formación autónoma, se añade el aprendizaje por descubrimiento, dicho modelo influenciado mucho por Jerome Bruner propone que el aprendizaje se propicia cuando se ayuda al niño a pasar de manera progresivamente de un pensamiento concreto a un estadio de representación conceptual más adecuada al pensamiento, desarrollando la habilidad mental a través de descubrir, transformar y reorganizar la información en el esquema interno mental; en el contexto educativo de las TIC el estudiante cuanto más investiga, aprende más, descubre y da una respuesta individualizada de acuerdo a lo planteado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Introducción

Este capítulo detalla uno de los pasos más importantes en el proceso de investigación, que es acercarse a la realidad y verificar lo que se plantea en los objetivos de investigación, bajo una teoría de estudio.

En este apartado se expone en detalle el tipo de estudio, las técnicas e instrumentos de recopilación de información, así como la caracterización de las muestras para acercarse a la realidad del fenómeno estudiado que fue: la influencia del liderazgo en el uso de tecnologías de información y comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio que se utilizó para esta investigación fue de tipo cualitativo, partiendo del hecho de que el fenómeno educativo se da en un escenario eminentemente social, donde se estudiaron dos variables que interactúan entre sí en un contexto dinámico escolar.

Sobre el enfoque cualitativo puede decirse que “se entienden como estudios que proporcionan una descripción verbal o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza, comportamiento, en contraste con la exposición cuantitativa enfocada a las cifras³⁹”.

³⁹ Pérez, G. *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicaciones prácticas*, pp. 27-28, disponible en línea <http://usuarios.lycos.es/guillemat/270.htm>, consultado 5 de septiembre de 2010.

Además, el enfoque cualitativo utiliza “un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista e interpretativa porque intenta encontrar sentido a los fenómenos en torno a los significados que las personas le otorguen⁴⁰”.

Por la forma de interpretación de los resultados obtenidos, tratando de obtener un entendimiento más profundo del fenómeno, este fue un estudio de tipo Analítico puesto que se estableció y analizó la relación entre las dos variables: El liderazgo y el uso de TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje.

3.2 Diseño de la Investigación

A partir de la propuesta del tema en investigación: Influencia del Liderazgo en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje en 5 instituciones de Educación Básica, San Salvador, 2010, se diseñó el planteamiento de la investigación, para definir de forma más concreta el fenómeno, referido específicamente al término liderazgo y sobre quien recae esta responsabilidad en el ambiente escolar, en las escuelas de Educación Básica, que son el universo de este estudio.

Para fines de esta investigación el Liderazgo fue analizado tomando el rol del Directores de los Centros Escolares, por ser uno de los elementos fundamentales los procesos administrativos, en el funcionamiento y como Líderes mismos en las Escuelas. Por ello se definió ampliamente en los apartados del planteamiento del

⁴⁰ Hernández Sampieri, Roberto, *Metodología de la Investigación*, cuarta edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2006.

problema, los objetivos del estudio y el marco teórico el Liderazgo centrado en el Director de los Centros Escolares.

En el marco teórico que es parte fundamental del proceso para poder diseñar la investigación de forma apropiada, se hizo referencias claras a los siguientes aspectos: al rol directivo en el área administrativa y como el elemento de liderazgo, el cual valga aclarar, se adoptó a partir de los diferentes estilos y tipos de liderazgo: el Liderazgo Transformacional, por ser un tipo de liderazgo vanguardista, dispuesto a los cambios propios de la era digital, relacionando de esta forma el Liderazgo en el contexto educativo con la inclusión de las Tecnologías de Información y Comunicación a las escuelas.

También se adoptó para la variable de Tecnologías de la Información y Comunicación, el enfoque pedagógico del Constructivismo y el aprendizaje por Descubrimiento.

A partir de la teorización se diseñaron los instrumentos de investigación, los cuales fueron divididos en dimensiones para poder ordenar de forma lógica las diferentes funciones de los directores y docentes.

1) Dimensión de Competencias Tecnológicas: referida a los conocimientos y manejo de las herramientas tecnológicas por parte de los directores y los docentes en los centros escolares y el uso que les dan a dichas herramientas.

2) Dimensión Administrativa: referida a las tareas propias de la gestión del director en los centros escolares con referencia al uso de TIC, como son: la administración, organización, control y evaluación. También referida a los usos administrativos que se le da al componente tecnológico, considerado parte importante del funcionamiento de la escuela.

3) Dimensión de Liderazgo: en esta dimensión se encierran las situaciones y elementos que los directores de los centros escolares tendrían que implementar bajo el enfoque del liderazgo transformacional en contexto de la era digital.

3.3 Validación de los instrumentos

Después de la elaboración de instrumentos se procedió al proceso de validación, que consistió en lo siguiente:

- a) Validación de todas las preguntas de los instrumentos reunidas por dimensión (competencia, administración, liderazgo) dichos instrumentos contenían las instrucciones y formulación de los ítems tal cual se pretendían administrar.
- b) El instrumento dirigido a los Directores de los centros escolares se validaron, administrándolos a especialistas, por medio de entrevistas directas hechas a Directores de Escuelas y colegios, Administrador de empresas y especialista en el área de tecnología en el ámbito educativo.
- c) El instrumento dirigido a los docentes se administró, por medio de entrevista a docentes del área pública.
- d) El instrumento dirigido a estudiantes se validó de igual forma que las anteriores, de acuerdo a su posición, es decir se administró a estudiantes de noveno grado que utilizaban el aula informática.

Es importante mencionar que los profesionales, maestros y estudiantes que se tomaron en cuenta para la validación de instrumentos, no formaban parte de la muestra del estudio.

Posterior a la administración de instrumentos se procedió a tomar en cuenta las sugerencias y recomendaciones tanto de forma y fondo para el diseño definitivo de los instrumentos finales, lo que brindó mayor seguridad al momento de administrar dichos instrumentos y firmeza a la investigación.

3.3.1 Acercamiento a los Centros Escolares

Para el acercamiento a los Centros Escolares dentro del universo de instituciones de Educación Básica que contaran con Aula Informática, se elaboraron cartas (ver anexo 5) de presentación, con el aval de las autoridades de la Universidad Pedagógica para visitar dichas escuelas con propósitos investigativos. Después de la aceptación por parte de los directores de llevar a cabo el estudio en sus centros escolares, se procedió a iniciar el estudio de campo, de la siguiente forma:

El primer acercamiento que se hizo, tuvo el propósito de hacer los primeros contactos con los directores, maestros y encargados del aula informática, para conocer el funcionamiento de esta, para ello se utilizó la técnica de observación, apoyada por un diario de campo, para llevar un registro de lo que se pudo percibir en la visita.

Después de presenciar el funcionamiento y uso que se le da al aula informática tanto administrativamente como pedagógicamente, se procedió a las entrevistas con el director y los maestros; posteriormente se utilizó la técnica de grupo focal para constatar el factor del proceso de enseñanza aprendizaje con los estudiantes.

3.4 Operacionalización de variables

Por ser esta investigación un tipo de estudio bajo el enfoque cualitativo, no se requirió de este elemento para la investigación, sin embargo para mayor claridad del manejo de las variables y las categorías se presentan los cuadros siguientes:

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Influencia del Liderazgo del Director	Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.	Influencia que ejerce el Director Escolar para alcanzar logros institucionales, desde la perspectiva del Liderazgo transformacional; tomando en cuenta sus tareas administrativas.	Gestión administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de los recursos necesarios, incluyendo la autogestión para integrar TIC en el centro escolar. 2. Mantiene la infraestructura de las TIC para uso administrativo y para el proceso enseñanza aprendizaje. 3. Contratan y retienen personal competente y apoya a los maestros para el uso de TIC. 4. Establecen y apoyan alianzas estratégicas para apoyar el uso sistémico de TIC en su Centro Escolar. 5. Establece mediciones para analizar e interpretar resultados que comparte con el cuerpo docente para mejorar el desempeño. 6. Establece y modela políticas para uso seguro y ético de TIC.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Influencia del Liderazgo del Director	Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.	Influencia que ejerce el Director Escolar para alcanzar logros institucionales, desde la perspectiva del Liderazgo transformacional; a través de una visión clara, cultura y compromiso.	Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspira y facilita una visión escolar compartida, que maximice el uso de TIC. 2. Implementa y comunica planes estratégicos que incorporen las TIC, alineados con la visión institucional. 3. Lideran un cambio significativo para maximizar el alcance de objetivos de aprendizaje por medio del uso de TIC. 4. Establece mecanismo de consulta entre docentes, alumnos y padres para echar a andar proyectos relacionados con TIC. 5. Considera las necesidades de los docentes y les apoya dependiendo de sus competencias. 6. Capacidad en uso de TIC, formación previa.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Influencia del Liderazgo del Director	Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.	Influencia que ejerce el Director Escolar para alcanzar logros institucionales, desde la perspectiva del Liderazgo transformacional; a través de una visión clara, cultura y compromiso.	Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita y participa en comunidades de aprendizaje que estimulan y apoyan a los directores, docentes y personal administrativo en uso de TIC. 3. Destinan tiempo y recurso, facilitando el acceso a docentes para asegurar su crecimiento profesional en competencias de integración de TIC. 4. Motiva a la preparación y capacitación docente previa al proceso de implementación de TIC.

3.5 Población y muestra

Del universo total de Centros Escolares de Educación Básica localizados en San Salvador, se tomaron para el estudio 5 de ellos, considerando ser un número representativo entre el total de escuelas que reunían las siguientes características:

- a) Ser Centros Escolares Públicos de Educación Básica,
- b) Estar localizado en la zona urbana por la facilidad de acceso y porque su localización favorece el contacto con recurso tecnológico tanto del cuerpo docente como estudiantes
- c) Contar con Aula Informática en su institución,
- d) Ser institución bajo administración de un Consejo Directivo Escolar.

Las instituciones donde se realizó el estudio fueron: Centro Escolar República de Alemania, Centro Escolar mil ochocientos veintitrés, Centro Escolar Matías Delgado, Centro Escolar José Simeón Cañas y Centro Escolar República del Uruguay.

3.5.1 Sujetos de estudio

Directores

Los Directores de los 5 Centros Escolares tomados en esta investigación fueron parte fundamental del estudio, por ser los sujetos que tienen a su cargo la administración y manejo de éstos, esto fue uno de los elementos fundamentales para el proceso investigativo, para conocer las características de liderazgo buscadas en la figura del Director, bajo las tres dimensiones descritas en el diseño de la investigación, desde las propias percepciones de los directores de las escuelas.

Maestros

Para reforzar la información obtenida por parte de los directores, se encuestó a los maestros, que son los que perciben de forma directa los resultados del trabajo de liderazgo y gestión en general, siempre enfocada bajo las tres dimensiones: Administración, liderazgo y competencias tecnológicas dirigidas a valorar la influencia del Director del Centro Escolar con el uso de TIC en las escuelas. En la dimensión de competencias tecnológicas, se indagó acerca de las capacidades de los maestros en cuanto al uso de tecnología y su aplicación en el aula.

Dentro del universo de maestros de los 5 centros escolares, se tomó una muestra representativa de 2 maestros por cada institución, en total se entrevistó a 10 maestros, ellos debían cumplir con las siguientes características: tener

competencias básicas en uso de tecnologías y utilizar los recursos tecnológicos del Centro Escolar y estar al menos dos años bajo la gestión del Director actual.

Para reconocer a los maestros idóneos, que reunieran estas características, se entrevistó al encargado del Aula Informática, que es el que conoce de forma directa, cuales son los maestros que incluyen el componente tecnológico en sus labores docentes. Además que en los primeros acercamientos a los centros escolares a través de la observación, se identificó que de 18 maestros en promedio en cada centro escolar, entre 8 a 10 de ellos utilizaban el recurso tecnológico en sus labores pedagógicas.

Estudiantes

En cada Centro Escolar se realizó el análisis del componente del impacto de TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje, a través de la técnica de encuesta dirigida a los estudiantes, se consideró conveniente investigar a este nivel, ya que son los discentes los actores principales del proceso y son los que perciben de forma directa el impacto del uso de herramientas tecnológicas en el aula.

Se tomaron 10 estudiantes de cada Centro Escolar, debido a que el número total de estudiantes de noveno grado en cada centro escolar variaba entre 22 a 28, por lo que la muestra represento entre el 35% y 45% de la población total.

Los estudiantes debían reunir las siguientes características: ser estudiantes de noveno grado, por ser el producto final de los Centros Escolares de Educación Básica y ser estudiantes que utilicen el aula informática.

3.6 Descripción de procedimientos y técnicas de recolección de datos

Las técnicas utilizadas para esta investigación fueron, la observación de campo, entrevista, encuesta, la utilización de instrumentos variados se debió al tipo de

acercamiento que se le dio a cada uno de los actores involucrados en este hecho educativo. A continuación se describen cada una de las técnicas utilizadas con sus respectivos instrumentos y la población a la que se administró.

3.6.1 Observación de campo

Este fue el primer paso para el acercamiento a los Centros Escolares, acá se conoció el funcionamiento del aula informática, se constató la información que está incluida en los documentos institucionales referente a uso de Tecnología en la institución. Además en este acercamiento se pudieron observar las diferentes actividades cotidianas en las que se utiliza la herramienta tecnológica en las diferentes funciones del Centro Escolar, oficinas, aula y aula informática.

Para documentar estas observaciones dirigida a captar la realidad en el contexto en que se desarrollan, se utilizó el Diario de campo (ver anexo 4), que sirvió para presenciar y documentar las actividades y usos que se le da al equipo tecnológico en los Centros Escolares.

Los actores involucrados para la utilización de esta técnica fueron diversos, puesto que se presenciaron las actividades y reconocimiento de los espacios en su estado natural, por tanto se observó (Ver anexo 4): al Director, maestros, estudiantes y el encargado el aula informática.

3.6.2 Entrevista

El instrumento que se diseñó para esta técnica fue una guía de preguntas semiestructurada, en el sentido que incluyó preguntas cerradas y abiertas para obtener las impresiones de los directores tal cual su experiencia en el área de

liderazgo y administración del Centro Escolar y con respecto al uso de las TIC. (Ver anexo 1). La entrevista desde el punto de vista del modelo cualitativo es de mucha utilidad puesto que se capta la información desde la opinión a través de un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado para obtener la información. Esta técnica fue utilizada para entrevistar al Director, considerado pieza clave de este proceso investigativo.

Esta técnica también se destinó para obtener información de forma directa por parte de los maestros, estimando como primer objetivo el Liderazgo del Director, ya que en el proceso de liderazgo actual el binomio Líder y seguidores es esencial, para el buen funcionamiento organizacional. También con esta entrevista se indagó las competencias tecnológicas de los docentes. (Ver anexo 2)

Debido a la diversidad de maestros en cuanto a su especialidad, se optó por elaborar una entrevista de preguntas mixta, puesto que para expresar las valoraciones hacia el liderazgo del Director se utilizaron preguntas con Escala de Likert y para valorar las competencias tecnológicas propias de los docentes una guía de preguntas (ver anexo 2)

3.6.3 Encuesta

Se utilizó esta técnica para poder estimar el impacto del uso de las TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje. Para ello se tomó en cuenta la opinión de los discentes (ver anexo 3), porque son ellos los actores principales del proceso y los que de forma directa perciben el impacto de los cambios tecnológicos tanto de forma personal como el proceso educativo en sí.

3.7 Descripción del procesamiento de la información

Por ser el tema de investigación un elemento eminentemente social, se optó por el enfoque cualitativo de investigación, por considerarse un modelo apropiado para estudiar el componente actitudinal del liderazgo, las experiencias pedagógicas y otros aspectos del proceso de enseñanza aprendizaje en la educación. La educación en cualquier contexto para generar teoría parte de la cotidianeidad, de las vivencias y de las acciones que se presentan en el complejo sistema que conforman los actores del hecho educativo, es decir la dinámica misma que se da entre los docentes, alumnos, administradores y todos los que forman parte del ámbito educativo.

Los resultados de este tipo de investigaciones cualitativas requieren del análisis e interpretación de los resultados de forma representativa, de las relaciones y los hechos en torno al objeto de estudio, al contrario de presentar evidencia a través de representaciones numéricas, al respecto se menciona que: “si la realidad social está compuesta tanto de hechos como de significados comunes, éstos han de ser comprendidos si se quiere dar cuenta de ellos desde los significados del propio investigador comparta o logre compartir⁴¹”.

Tomando este escenario se consideró conveniente utilizar el análisis del discurso como técnica de análisis de la información, para poder sistematizar la información recabada a partir de las respuestas, expresadas en opiniones a través de la palabra y el discurso tanto de los directores como de los docentes de los centros escolares, que fueron los informantes claves de esta investigación.

También se consideró importante reflejar las acciones que se evidenciaron en los Centros Escolares con respecto al objeto de estudio, para ello se utilizó la técnica

⁴¹ García, M. Ibáñez, J., Alvira, F., *El análisis de la realidad social, métodos y técnicas de Investigación*, Tercera Edición, 2005.

de Observación de Campo (ver anexo 4). El procesamiento de la información obtenida bajo esta técnica se presentó tal como esta se presencié o evidenció.

3.8 Aspecto Éticos

En el proceso de investigación cualitativa, en donde se indagan aspectos sociales, que evidentemente indagan sobre la condición humana y las relaciones que se dan entre los mismos, los aspectos y principios éticos son vitales para sustentar una investigación. Los valores éticos tomados para el presente estudio se numeran a continuación:

1. El diseño de esta investigación desde sus inicios visualizó la viabilidad, la importancia y el impacto de los resultados de este estudio, lo que le da un valor social significativo porque los resultados podrán ser utilizados, por los actores involucrados, por instituciones educativas y como referencia para otros estudios, entre otros.
2. El diseño de la investigación propuso una metodología coherente al problema de investigación planteado y a la sustentación teórica. A partir de aquí, se seleccionaron los instrumentos, se hizo la selección de muestras para obtener la información acorde al objeto de estudio.
3. Para hacer el acercamiento a los Centros Escolares se hicieron los procedimientos bajo el principio de respetar la normas Institucionales de cada Centro Escolar, por ello se giró una carta (ver anexo 5) por parte de la Universidad Pedagógica para apoyar al investigador en el proceso, en este procedimiento hubo escuelas que no aceptaron la investigación, sin embargo se encontró repuestas positivas en donde se realizó el estudio.
4. Las relaciones de la investigadora con las personas participantes, se mantuvieron en la línea de la cordialidad y respeto, para obtener la confianza de los participantes. Cabe resaltar que siempre se respetaron las diferentes opiniones verdidas y que siempre se contó con el consentimiento de los participantes para la

recolección de los datos. También ellos siempre fueron informados por medio de las indicaciones en los instrumentos de investigación y como parte de la entrevista, los propósitos del estudio y el contenido propio de los instrumentos.

CAPÍTULO IV: RESULTADO Y DISCUSIÓN

Introducción

En el capítulo 3 se hizo un recorrido por las estrategias que se utilizaron para recolectar, organizar y analizar la información, en el presente capítulo se muestran los resultados de la información que se obtuvo fruto de este proceso.

Se presentará toda la información obtenida por las diferentes técnicas e instrumentos que se administraron a los directores, maestros y alumnos de los centros escolares, además de presentar los hechos evidenciados a través de la observación de campo.

La información recopilada por parte de los directores y profesores será presentada en cuadros de vaciado de información con su respectivo análisis, a partir de las tres dimensiones que se tomaron para describir las diferentes funciones inherentes al liderazgo, dichas dimensiones son: Dimensión de competencias tecnológicas, Dimensión de gestión administrativa y Dimensión de liderazgo.

TÉCNICA: ENTREVISTA

INSTRUMENTO: GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A DIRECTORES

PARTE I. Datos Generales del Director

Esta primera parte la constituyen los Datos generales, para reflejar las características básicas de los Directores como educadores.

Indicadores:

- 1) El rango de edad de los directores oscila entre los 40 y 50 años.

- 2) Tres de los directores son del sexo femenino, dos son hombres.
- 3) La mayoría de los directores tienen el grado de profesores, uno de ellos cuenta con licenciatura y el otro con grado de master.
- 4) El área de especialidad es muy variada: dos de ellos son profesores de Ciencias Sociales, uno es de Ciencias Naturales, una de Educación Básica y de la especialidad de Filosofía y Letras.
- 5) En cuanto a la ocupación en el cargo de Director, la mayoría tiene más de 5 años de ser directores, uno de ellos tiene entre 3 y 5 años y un caso excepcional puesto que tiene más de 25 años en el cargo.

PARTE II. DIMENSIÓN COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS

En este apartado se muestra el análisis de las respuestas obtenidas por parte de los Directores, en cuanto a la dimensión de competencias tecnológicas. Dichas competencias referidas a sus conocimientos y habilidades propias en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Además, se estiman los usos administrativos o pedagógicos que pueda darle a las TIC.

DIRECTORES

PREGUNTA	ALTERNATIVA		
	Básico	Medio	Avanzado
1. ¿Considera que su nivel en cuanto a uso de TIC es?	4	1	0
Análisis: De los Directores entrevistados, la mayoría dice tener competencias básicas en cuanto al uso de TIC, solo una minoría dice estar en el nivel medio, sin embargo al indagar las herramientas que manejan, la mayoría podría estar en categoría intermedia, esto puede mostrarse con el análisis de la pregunta 4, de esta misma dimensión.			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
2. ¿Considera usted que posee las competencias tecnológicas para integrar las TIC en la práctica docente de su Centro Escolar?	4	1	Los que respondieron sí consideran que tienen las competencias y creen además que ellos pueden servir de ejemplo, porque iniciaron de "0" integrando las TIC a la práctica docente. Los que dijeron que no es porque no tienen experiencia en el uso de tecnologías.
<p>Análisis: Uno de los elementos importantes que se puede tomar de las diferentes respuestas, es la conciencia que los Directores tienen en cuanto a que deben dominar el uso de tecnología, no importando si sus conocimientos son básicos o avanzados. La mayoría dice tener competencias básicas para poder integrar las TIC en su Centro Escolar y muestran sus habilidades a los demás como un ejemplo del avance que puede tener al apropiarse del conocimiento, pues la mayoría a iniciado de '0' y han sido ayudados por el encargado del Aula Informática.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
3. ¿Utiliza herramientas de comunicación en línea para intercambiar información con la comunidad educativa?	3	2	Los que contestaron que sí la mayoría dijo utilizar el correo electrónico, que la comunicación es principalmente con los maestros, solo uno de ellos manifestó que hay comunicación de esta forma con padres de familia. De los que contestaron que no, no tienen comunicación en línea porque la mayoría de maestros, con los cuales les gustaría comunicarse, no tienen cuenta de correo electrónico, sin embargo se comunican a través de circulares que son elaboradas en computadora.
<p>Análisis: La herramienta que utiliza más de la mitad de los directores para comunicarse con sus maestros es el correo electrónico, algunos de ellos logran comunicarse de esta forma con los padres de familia. Sin embargo, hay una buena parte que aun no logra formar estas redes de comunicación entre la planta docente y la comunidad educativa en general, el mayor reto que afrontan es el de motivar a los maestros a crear su cuenta de correo electrónico y a revisarla periódicamente, puesto que algunos cuentan con ella, pero no la revisan de manera frecuente.</p>			

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA			
	Sistemas operativos: Windows, Apple, Linux	Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Navegación en Internet	Uso de Blogs, páginas web
4. ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas domina?	5	5	5	4
<p>Análisis: El resultado de esta respuesta puede interpretarse de forma positiva y relacionarse con las primeras interrogantes, referidas al nivel de competencias tecnológicas de los directores. Estos resultados confirman que los Directores en su mayoría cuentan con las competencias básicas, que algunos de ellos están más avanzados y utilizan otro tipo de herramientas fuera de los programas básicos. Esto refleja que es necesaria mayor capacitación de los Directores para que se especialicen más en esta área.</p>				

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
5. ¿Se mantiene al día con las innovaciones tecnológicas en educación con el propósito de promoverlas entre la planta docente?	5	0	Todos tratan en alguna medida de mantenerse al día, porque según sus opiniones tienen la obligación de hacer uso del recurso, pueden compartir novedades con sus colegas y ser ejemplo para los demás, se mantienen al tanto de cambios con el encargado del aula informática y algunos atienden otras capacitaciones, como foros con la editorial Santillana.
<p>Análisis: Debido a que la tecnología esta en constante evolución es importante mantenerse al tanto de las innovaciones tecnológicas, todos los directores están de acuerdo con ello y por eso tratan de diferentes formas de mantenerse al día con los cambios tecnológicos, ya sea en capacitaciones externas o a través del encargado del aula informática. Sin embargo es válido apuntar que solo uno de ellos expresó que asistió a una capacitación recientemente, los demás tratan de estar al día pero de manera concreta, no hay seguimiento a las capacitaciones por parte de los Directores.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
6. ¿Utiliza el equipo tecnológico para sus labores administrativas?	5	0	Todos los Directores contestaron que utilizan el recurso tecnológico, dentro de las labores están: elaboración de reportes al MINED, control y reporte de indicadores como asistencia, matrícula, liquidación, etc. Además, para mantener la red de comunicación por correo electrónico, planificación del PEI, PEA y PCC, elaboración de circulares y convocatorias.
<p>Análisis: A partir de la respuesta de los Directores, en la que todos coincidieron que utilizan el recurso tecnológico para sus labores administrativas, es muy importante observar que ellos están muy involucrados y comprometidos con el uso del recurso tecnológico, además se percibe que a nivel administrativo se le esta dando buen uso al equipo.</p> <p>Este hecho ha sido posible debido tanto a la motivación de los directores, como también a las gestiones del MINED que paulatimente ha ido abriendo la comunicación en línea con los Centros Escolares y exigiendo los reportes de manera digital.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
7. ¿Considera que el uso de TIC ha mejorado sus labores en la dirección?	5	0	La mayoría de Directores concuerda con que las TIC hacen más práctico y facilitan el trabajo, se optimiza el tiempo, que los trabajos tienen ahora mejor presentación y algunos de ellos acuerdan que mejora la comunicación con la comunidad educativa con los maestros, con el MINED y el asesor pedagógico.
<p>Análisis: Es innegable los beneficios que el uso de recurso tecnológico trae a la administración de los Centros Escolares, los Directores consideran que el uso de TIC ha mejorado sus labores en la dirección, por facilitar el trabajo, porque se optimiza el tiempo, siendo estos los beneficios básicos.</p> <p>Por otro lado, un punto muy importante es que se puede mantener mejor comunicación con la comunidad educativa, aunque no todos los Centros Escolares están tan avanzados utilizando esta herramienta para comunicarse, las instituciones que ya lo implementan lo consideran como un elemento muy importante.</p>			

PARTE III. DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En este apartado se muestra el análisis de las respuestas obtenidas por parte de los Directores, con respecto a la Dimensión administrativa; expresaron desde su punto de vista, las relaciones del uso de TIC dentro de sus labores administrativas, como Directores de Centros Escolares que incluyen el componente tecnológico entre la comunidad educativa.

DIRECTORES

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
1. ¿Trabaja usted junto al CDE en la implementación de los planes para uso de TIC?	4	1	Los Directores que contestaron que sí, dijeron que el CDE es el equipo institucional principal, por tanto ellos están involucrados en la toma de decisiones en este tema, además que para hacer inversiones en TIC ellos están de acuerdo. El director que contestó que no, es porque el CDE no se involucra en este tipo de programas.
<p>Análisis: La mayoría de los Directores coincidió en que el CDE esta involucrado en la toma de decisiones en cuanto a la implementación de TIC en el Centro Escolar, esto hace que los planes sean más participativos. Una minoría contestó que en este elemento en particular el CDE no ha tenido participación, que llevar las TIC al Centro Escolar ha sido gestión propia del Director.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
2. ¿Vela por el mantenimiento correctivo y preventivo del Aula Informática?	5	0	De acuerdo a los Directores todos velan por el mantenimiento del aula informática, sin embargo lo hacen de manera diferente, puesto que algunos a parte del mantenimiento ofrecido por el MINED, hacen otras contrataciones, para mantener todo el equipo en buen estado, otras invierten en material de limpieza de forma permanente y el encargado del aula informática lo hace de manera periódica. Existen sin embargo muchas limitantes económicas que no permiten hacer mucha inversión, de acuerdo a los directores.
<p>Análisis: Si bien es cierto que todos los directores velan por el mantenimiento del Aula Informática, todos lo hacen de manera diferente, más de la mitad obtienen fondos extra para poder mantener el aula con el equipo trabajando al 100%, apoyado por el encargado del aula informática. Mientras que el resto optan solo por el mantenimiento ofrecido por el MINED.</p> <p>También es necesario mencionar que algunos de los centros escolares mantienen en óptimas condiciones el aula, con aire acondicionado, funcionando bien, limpio, ambientado, ellos incluso tienen la capacidad de distribuir material trabajado de forma digital como: libretas de trabajo, impresiones, reproducción de CD, esto costado con fondos propios.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
3. ¿Considera usted que se le esta dando uso adecuado al Aula Informática?	3	2	<p>Se tuvieron respuestas diversas, se dividen en, los que dijeron sí: porque los alumnos de 6to a 9no grado manejan el equipo tecnológico, Porque hay un horario que permite el ingreso de todos los estudiantes de parvularia hasta 9no grado, porque se utiliza para capacitaciones. Porque se utiliza al 100% incluso fin de semana para capacitaciones internas o externas.</p> <p>Los que dijeron que no: Porque los maestros no lo utilizan como debe ser, como recurso didáctico y se opta por las clases de informática, porque aunque los maestros estén capacitados, no están apoyados por el encargado del aula informática, no se les permite el acceso.</p>
<p>Análisis: Más de la mitad de los directores opinan que se le esta dando buen uso al aula informática, considerando dos factores, el primero el manejo que los estudiantes tienen de las TIC, atribuido a las clases de informática y porque los horarios se distribuyen de tal forma que todos los grados tienen espacio para utilizar el aula informática, además que algunas de las instituciones utilizan el recurso tecnológico incluso los fines de semana capacitando los Comités de Apoyo Tecnológico (CATS), docentes y padres de familia. Sin embargo hay considerar seriamente las opiniones de los que dicen que el uso que se le da al Aula informática no es el adecuado, el primer motivo es por falta de disponibilidad del encargado del Aula Informática y la segunda razón y muy importante es, porque el Director considera que el recurso tecnológico debe usarse como recurso didáctico y que no se puede concretar en un 100 % porque muchos docentes están renuentes a incorporar las TIC en el currículo.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
4. ¿Propicia la inclusión del componente tecnológico en el PEI?	5	0	Se incluye con proyectos para mejorar la calidad con el componente tecnológico, además debe estar incluido para darle cobertura en el presupuesto.
<p>Análisis: Según las respuestas todos los directores incluyen las TIC en el Proyecto Educativo Institucional, con el propósito fundamental de mejorar la calidad educativa, además para dar respuesta a las demandas de mantenimiento del aula informática.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
5. ¿Propicia la inclusión del componente tecnológico en el PEA?	5	0	Se incluye desde la premisa que el Plan Escolar Anual es la concreción del PEI, por tanto expresaron que cada año deben revisarse los avances y modificaciones en cuanto a TIC (dependiendo del avance de estudiantes). Además, que la parte operativa del PEI se refleja en las actividades que van en el PEA acompañados del presupuesto.
<p>Análisis: de acuerdo a lo expresado por los Directores, siendo el proceso de enseñanza aprendizaje la concreción del PEI, en dicho documento se incluye el componente tecnológico dándole seguimiento a las estrategias planteadas en el PEI. En este documento se concretiza el plan, a través de las actividades que van acompañadas del presupuesto, para responder a las necesidades de funcionamiento del Aula Informática.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
6. ¿Propicia la inclusión del componente tecnológico en el PCC?	5	0	Se incluyen las TIC en el PCC por medio de la planificación didáctica de los maestros, deben incluirlo como parte de su planificación de clases.
<p>Análisis: Como se observó en las respuestas de las preguntas anteriores, el componente tecnológico se incluye en los diferentes documentos institucionales, en el caso del PCC en donde tienen mayor participación directa los docentes, se les incentiva a incluir dentro de sus contenidos, concretamente en la planificación didáctica el componente tecnológico como herramienta didáctica.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA	RESPUESTAS				
		D1	D2	D3	D4	D5
7. Durante su periodo como director, ¿Cuáles de las siguientes gestiones para mejorar las condiciones del Aula Informática ha implementado?	Obtención de equipo tecnológico bajo administración del MINED		X		X	X
	Alianzas institucionales para apoyar a la escuela en el uso de TIC	X	X	X	X	X
	Organización de padres de familia y/o comunidad educativa para apoyar implementación de TIC				X	x
	Donación de material tecnológico		X	X	X	
	Gestión con los estudiantes	X			X	

Análisis: Durante la gestión de los 5 Directores entrevistados, solamente tres de ellos han recibido el equipo por parte del MINED, bajo el proyecto de aulas CRA, la otras dos instituciones, obtuvieron el equipamiento del Aula Informática bajo la gestión de otro Director. El resto son ejemplos de gestión que los Directores ejecutan o no, por ello no es un patrón que se repita en todos los casos. En la revisión de las respuestas en cuanto a gestiones, se observa que todos los directores buscan establecer alianzas con otras instituciones con el propósito de mejorar las condiciones del Aula Informática, más de la mitad de ellos han gestionado la donación de material, una porción más pequeña, ha propiciado la participación de los padres de familia y estudiantes para la obtención de equipo.

Cuando se tiene la oportunidad de visitar las Escuelas como unidades de estudio, se puede percibir que las escuelas que promueven más la autogestión tienen mejores condiciones y disposición de equipo tecnológico que las instituciones que realizan menos gestiones propias, como es el caso de la escuela número 4.

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
8. ¿Promueve usted las evaluaciones para valorar el impacto del uso de TIC en su escuela y mejorar el desempeño docente?	3	2	De los que contestaron que sí: evalúan la motivación de los estudiantes y el trabajo que hacen en el aula informática, incluyéndolo en el reporte de notas, hay escuelas que hacen evaluación directa del uso que los maestros le dan al aula informática. De los que contestaron que no: es porque no se tiene contemplada una evaluación del impacto de TIC en forma sistemática.
<p>Análisis: Un poco más de la mitad de los directores entrevistados promueven la evaluación del impacto de uso de TIC, sin embargo no coinciden en evaluar de forma conjunta las estrategias, que van dirigidas a diferentes actores en la escuela, puesto que algunos su forma de evaluar el impacto de TIC es a través de la valoración del rendimiento de los alumnos en el uso y aprendizaje como materia de informática y otros evalúan el impacto estimando el uso que los docentes le dan al aula informática. Esta falta de unificación de la evaluación se enfatiza con las respuestas de los directores que respondieron que no, correspondiente a un número significativo de directores, los cuales opinan que no es una evaluación que aun se tenga sistematizada, por tanto no se hace.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
9. ¿Apoya el cumplimiento de las políticas y reglas para el uso del Aula Informática dadas por el MINED, así como la adopción de reglas propias?	5	0	¿Cómo lo hace? Publicando parte del manual girado por el MINED en el aula informática, además que se discute y da a conocer en reuniones de maestros y alumnos. Uno de los Centros educativos tiene políticas de uso propio, porque cuentan con mayor cantidad de equipo, como cañones, laptops, cámaras etc.
<p>Análisis: Se denota el interés de los Directores por seguir la reglamentación, de uso emanada por el MINED, puesto que es parte de sus obligaciones como director, sin embargo no todos utilizan las mismas estrategias, porque algunos comparten las medidas en reuniones y no tienen las normativas por escrito en el aula informática, otras escuelas tienen las políticas de uso publicadas en el aula informática y estrictos controles de ingreso, y algunas otras no lo tienen. Además es importante resaltar las escuelas que toman sus propias medidas de uso, que se vuelve necesario cuando se maneja en la institución mayor cantidad de equipo tecnológico.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
10. ¿Destina tiempo y recursos para el crecimiento personal de sus docentes en el manejo de competencias tecnológicas?	5	0	<p>Se promueven en algunos centros las capacitaciones del programa V-15 en horarios laborales, algunos están calendarizadas cada 15 días, los directores ponen además el recurso del aula informática a disposición para las capacitaciones de los docentes, en uno de los centros escolares incluso se ha adquirido equipo extra (laptos) para uso exclusivo de los maestros.</p> <p>Hay otros centros escolares que ofrecen las capacitaciones en horarios fuera de hora de clase, por la tarde o sábados, es en este caso que menos profesores atienden este tipo de formación.</p>
<p>Análisis: es tácito el interés y la disposición los directores en invertir tiempo y recursos del centro escolar en el crecimiento profesional de sus docentes, en cuanto a tecnología se refieren. Sin embargo todos toman medidas diferentes, algunos de ellos tienen medidas he incentivos que promueven que mayor cantidad de maestros utilicen el recurso, como es el caso del Centro escolar que ha adquirido equipo para uso exclusivo de los docentes, esto permite que los maestros a parte de sus capacitaciones se mantengan de manera constantes estimulados a aprender, junto con la ayuda que ofrece de forma permanente el encargado del aula informática.</p> <p>También hay escuelas que ofrecen las capacitaciones en horas laborales, en este caso la mayoría de docentes atienden, el problema se da en las escuelas donde se ofrecen cursos de capacitación en TIC pero en horas fuera de la jornada de trabajo, muy pocos maestros atienden estas dichas cursos.</p>			

DIMENSIÓN LIDERAZGO

En este apartado se muestra el análisis de las respuestas obtenidas por parte de los Directores con respecto a la Dimensión de Liderazgo. Ellos mismos estimaron el trabajo que están haciendo como Líderes de sus Centros Escolares con respecto a la inclusión del componente tecnológico, bajo el enfoque del Liderazgo Transformacional.

DIRECTORES

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
1. ¿Conoce el Liderazgo Transformacional?	1	4	De los que sí lo conocen dicen que es el liderazgo del cambio, que estos son generados por el líder, comunicando lo que el desea para transformar el medio en que se mueven. La mayoría dijo no conocerlo y otros dijeron tener nociones nada más.
<p>Análisis: Los tipos de liderazgo tradicionales como el liderazgo autocrático y democrático son muy conocidos por el gremio docente, opuesto a este tipo de liderazgo que se le considera vanguardista.</p> <p>Del total de directores entrevistados solo uno de ellos dijo con seguridad conocerlo, el resto tienen nociones acerca de el o simplemente no lo conocen. Haciendo un análisis de las respuestas dadas sobre el liderazgo transformacional puede inferirse que el conocimiento a cerca del mismo es limitado.</p>			
PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
2. ¿Promueve usted la integración del componente tecnológico en la visión y misión del Centro Escolar?	4	1	Las respuestas fueron variadas, algunos lo incluyen de forma explícita, otros lo incluyen implícitamente cuando en sus visiones o misiones integran la calidad educativa, siendo para ellos el uso de TIC parte de la calidad, además lo incluyen también al decir que se requieren estudiantes con competencias. Del que contestó que no, es porque están en proceso de cambiar misión y visión, sin embargo considera que también se incluye porque en la actual se menciona estudiantes del siglo XXI.
<p>Análisis: la inclusión de TIC el ámbito educativo es una corriente que ha llegado para establecerse como prioridad educativa, por ello no es extraño que todas las instituciones estén tratando ya sea de forma directa o indirecta de incluirlo en su misión y visión institucional.</p> <p>Como puede apreciarse en las respuestas de los Directores todos están comprometidos en su inclusión, algunos ya lo han hecho, esto se puede apreciar en las diferentes misiones y visiones institucionales que ya expresan el factor tecnológico de forma directa, y algunas otras lo hacen de forma implícita al hablar de calidad educativa, estudiantes del siglo XXI, etc.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
3. ¿Ha fomentado la inclusión del componente tecnológico en los objetivos institucionales?	5	0	Todos los directores afirman incluir en los objetivos institucionales el componente tecnológico.
<p>Análisis: La mayoría incluye el componente tecnológico en la misión y visión, este debe estar incluido en los objetivos institucionales para poder de esta forma concretizar las intenciones expuestas en la misión y visión.</p>			

PREGUNTA	RESPUESTA
<p>Si su respuesta es “sí” ya sea al ítem 2 ó 3, conteste la siguiente pregunta:</p> <p>3.1 ¿Qué estrategias utiliza para infundir la misión, visión y/o objetivos institucionales dirigidos al uso de TIC entre la comunidad educativa?</p>	<p>La elaboración del PEI, PEA y PCC se hace de forma participativa, algunas escuelas en talleres participativos, por lo tanto desde ahí se conoce la misión, visión y objetivos institucionales. Se publica en diferentes lugares en el Centro Escolar.</p> <p>Se da a conocer en las pausas pedagógicas, asambleas generales, escuelas de padres y madres. Existe uno de los Centros Escolares que incluso lo pública la revista del C.E.</p>
<p>Análisis: Lo más importante de establecer la misión y visión institucional es tener la dirección del ideal a seguir de forma conjunta, por ello su elaboración debe incluir a toda la comunidad educativa, algunos de los Centros Escolares en los que se realizó el estudio lo hacen de esta forma, otros adoptan diferentes tipos de estrategias para el establecimiento de misión, visión y objetivos institucionales, pero vale resaltar que no se logra la mayoría de la participación, principalmente de los maestros.</p> <p>Algunos centros escolares toman esta estrategia, pero utilizan algunas otras que van desde el uso de las reuniones de maestros, hasta la publicación en revistas del C.E. para dar a conocer las misión, visión y objetivos con el propósito de conseguir el apoderamiento de ellos entre la comunidad educativa.</p> <p>De forma general las respuestas refleja el esfuerzo que los directores están haciendo por lograr la apropiación de la misión, visión y objetivos institucionales, un porcentaje muy pequeño no lo esta haciendo, sin embargo están tratando de tomar el camino para estar al día con los movimientos educativos actuales.</p>	

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
4. ¿Promueve la consecución de metas claras en cuanto a uso de TIC entre los maestros y alumnos?	5	0	Los directores opinan que se establece y permite la participación en la elaboración de metas en el uso de TIC, pero que no se logra toda la participación principalmente de la planta docente. Algunos directores consideran que logran la participación de la mitad de su planta docente.
<p>Análisis: Según la respuesta de los directores se hace esfuerzos para establecer las metas de forma conjunta y participativa, pero estos esfuerzos no están siendo eficaces, puesto que no cuentan con una mayoría de toda planta docente para el diseño y consecución de las mismas.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
5. ¿Motiva a la planta docente a utilizar tecnología en sus prácticas pedagógicas y administrativas?	5	0	Si los motivan concientizándoles de los beneficios y ofreciéndole al personal acompañamiento. También utilizan el encomendar tareas que requieran el uso de tecnologías, todo esto con el propósito de que los maestros adquieran los conocimientos para que no se queden sin conocer el recurso, además respondieron que porque facilita la investigación y el desarrollo de los contenidos.
<p>Análisis: Es evidente que desde el punto de vista de los directores el factor motivacional se esta trabajando, ellos consideran que es importante motivar a los docentes para que adquieran los conocimientos de utilización del recurso tecnológico porque es una herramienta ventajosa para desarrollar los contenidos.</p> <p>Todos consideran que están tomando medidas para motivar a los docentes, por medio de la concientización y acompañamiento entre otras estrategias, aunque como la motivación es un factor humano inherente, este punto de vista debe contrastarse con la respuesta de los docentes acerca de su grado de motivación que tienen con respecto al uso de tecnología.</p> <p>La motivación de los seguidores es parte fundamental del desarrollo del liderazgo transformacional.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
6. ¿Toma en cuenta las necesidades educativas de maestros en cuanto a uso de TIC para capacitarles de acuerdo a sus competencias previas?	5	0	Si las toman en cuenta pero que los conocimientos y sus capacidades individuales son diferentes, cada quien debe mejorar tanto en teoría como en la práctica, también sugirieron que de acuerdo a sus necesidades se programaban los refuerzos o capacitaciones. El resto de directores dieron contestaciones que no estaban relacionadas con la pregunta.
<p>Análisis: Parte de las características del liderazgo transformacional, es que el líder debe propiciar el crecimiento profesional de sus seguidores de acuerdo a sus capacidades, por lo tanto este es un punto muy importante.</p> <p>De los directores entrevistados menos de la mitad expresó de forma clara, que sí toma en cuenta las habilidades de los docentes para capacitarles, y esto puede observarse en el número total de maestros que manejan tecnología en toda la planta docente. El resto de directores fueron imprecisos en cuanto a las capacitaciones específicamente, más bien expresaron porque creen necesario capacitar a los maestros, sin ahondar si se toma en cuenta o no las necesidades de cada uno.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA	RESPUESTA
----------	-------------	-----------

	SI	NO	
7. ¿Apoya al personal docente en su crecimiento profesional en cuanto a uso de TIC?	5	0	¿Cómo les apoya? A través de capacitaciones dentro y algunos fuera del centro escolar. Hay escuelas que tienen programadas capacitaciones cada 15 días, con capacitaciones constantes por la disponibilidad y entrega del encargado del aula informática. Algunos directores contestaron que también lo hacen compartiendo su experiencia en el manejo de tecnología.
<p>Análisis: Todos los directores coinciden en que dan oportunidad de crecimiento profesional en uso de TIC a su planta profesional, básicamente con las estrategias de ofrecer capacitaciones, algunas desarrolladas en el centro escolar, otras fuera. De las escuelas en donde se realizó el estudio al menos 2 tienen capacitaciones programadas cada 15 días, el resto lo hace de forma más periódica y algunas otras en las pausas pedagógicas en noviembre u ofertan capacitaciones después de la hora de clases.</p> <p>Es importante señalar la estrategia de la capacitación constante expuesta por uno de los directores, es posible por la disponibilidad del encargado del aula informática, además que una forma de apoyar en el crecimiento personal presentada por algunos directores, es que los ellos mismos comparten sus propias experiencias en el uso de TIC.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
8. ¿Favorece la participación activa de los docentes en la planificación e implementación de TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje?	4	1	<p>¿Cómo? Conociendo las necesidades de los docentes y de esta forma se planifica, poniendo a disposición el recurso y presentando los planes antes de ejecutarlos, además que el componente tecnológico debe estar planteado en las planificaciones de los docentes.</p> <p>Del que contesto que no, es porque el incita a la participación para que sus docentes "sean digitales" pero considera que no, porque tiene poca respuesta de parte de los maestros.</p>
<p>Análisis: De las respuestas de los directores se señala que, de formas diversas ellos promueven la participación en la planificación e implementación de TIC por medio de compartir los planes y permitiéndoles participar en la elaboración del mismo, además de poner mayor recurso tecnológico a disposición de los maestros. De la minoría que expresó que no se favorece la participación docente, es principalmente por la negativa de los maestros para involucrarse en los planes, los directores consideran que se ofrece la participación, sin embargo no se logra.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
9. ¿Estimula a que los maestros compartan sus experiencias y resultados en el uso de TIC dentro o fuera del Centro Escolar?	5	0	¿Cómo lo hace? En reunión de maestros, a través de círculos de estudio, después de recibir capacitaciones externas los docentes lo comparten con los demás, a través de circulares y algunas instituciones utilización de portales. Ofreciendo estímulos cuando los docentes sobresalen en esta área.
<p>Análisis: Todos los directores propician que su planta docente comparta sus experiencias en uso de tecnología de diferentes formas, algunos hasta utilizan estimulación de reconocimiento público y facilitación de equipo tecnológico.</p> <p>Hay escuelas que cuentan con programas impulsados por los mismos docentes como ejemplo: el programa “pasitos seguros” que ha sido ganador a nivel latinoamericano, es basado en el uso de TIC para el aprendizaje de niños con problemas de aprendizaje.</p> <p>Algunas escuelas también por su buen desempeño en el área tecnológica cuentan con robótica dentro de su programa de tecnología, estos proyectos que nacen bajo la iniciativa de los mismos docentes, incentiva a los demás.</p> <p>Para algunos directores esta intensión es difícil, pues se presentan dificultades como la falta de disposición y aporte de los docentes o que los que están aventajados en uso de TIC confrontan con los que tienen menos habilidades.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
10. ¿Motiva y apoya al buen desempeño del encargado del Aula Informática?	4	1	<p>¿Cómo lo motiva?. Los que lo hacen, dicen que a través de gestionar asistencia a capacitaciones nacionales y algunas internacionales, esto les permite estar actualizados y compartir su conocimiento en la escuela. Además se le apoya brindándole el material que necesita: de mantenimiento, de producción y más equipo tecnológico.</p> <p>Del director que contestó que no, es porque el encargo del aula informática no lo permite.</p>
<p>Análisis: De todos los directores entrevistados más de la mitad expresan que sí apoyan al encargado el aula informática y que le motivan principalmente por medio de capacitaciones nacionales e internacionales, también proporcionándoles las condiciones necesarias para el funcionamiento del aula informática. Por otro lado hay un director que expresó que apoya, pero lo hace con bajo perfil porque los recursos de la escuela no se lo permiten y considera que hay un poco de desmotivación de parte del encargado del aula informática por la apatía de los docentes.</p> <p>Del director que contestó que no le apoya, es porque el encargado del aula informática es poco comunicativo, tiene problemas para relacionarse con la planta docente y esto hace que no permita una buena sinergia entre el director y el encargado del aula informática, afectando directamente el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
11. ¿Favorece la organización y funcionamiento de los comités de apoyo tecnológico (CAT'S) en su centro escolar?	3	2	<p>¿Cómo lo hace? El encargado del aula informática organiza estos grupos de estudiantes que sirven como apoyo tanto para los estudiantes con menor nivel de conocimiento en TIC como para los docentes, incluso hay una institución en la que los jóvenes ayudan en capacitación de padres de familia.</p> <p>De los que no, es porque no se ha logrado concretar o dar seguimiento a los grupos.</p>
<p>Análisis: Si bien es cierto que este es un trabajo que involucra directamente al encargado del aula informática, el director debe acompañarlo en este esfuerzo, porque estos grupos de estudiantes, cuando funcionan bien, colaboran al desarrollo de las competencias de los demás, son en realidad un aporte vital para el proceso de inclusión de TIC, además del beneficio social que conlleva el tener involucrados a los jóvenes en actividades extra curriculares. Se evidencia el avance de la comunidad educativa en las instituciones que cuentan con buenos grupos CATS.</p> <p>De las instituciones que no cuentan con grupos CATS, es porque se disolvieron o porque ha sido difícil de concentrar un grupo de jóvenes y darles seguimiento.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
12. ¿Involucra a toda la comunidad educativa (padres de familia y otras entidades) a participar en el proceso de inclusión de TIC?	4	1	<p>¿Cómo? Planificando y ejecutando capacitaciones para los padres de familia incluso en fines de semana, acuerdos de ayuda con universidades o abrirse a capacitaciones para maestros de otras escuelas.</p> <p>El director que dijo que no, es porque considera que los padres de familia no aprovecharían el recurso, porque no tienen tiempo y porque están ubicados en zona de riesgo en cuanto a seguridad.</p>
<p>Análisis: La mayoría de directores trata de involucrar a la comunidad educativa en el uso de tecnología, principalmente a los padres de familia, invitándoles y capacitándoles en el uso de TIC, además de buscar convenios con instituciones que puedan darles tanto, soporte técnico, como educativo.</p> <p>De la minoría que no pueden involucrar a la comunidad, es porque están ubicados en zona de riesgo, sin embargo en este centro escolar están abiertos a facilitar su aula informática para capacitaciones de docentes de otras instituciones.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA	RESPUESTAS				
		D1	D2	D3	D4	D5
13. ¿Qué porcentaje de su planta docente, considera usted que utiliza las TIC en sus prácticas pedagógicas?	1% al 25%	-	-	-	-	-
	25% al 50%			X		X
	50% al 75%	X				
	75% al 100%		X		X	
<p>Análisis: De los 5 centros escolares objeto de estudio, dos de las instituciones considera que se encuentra en el rango más alto en cuanto a que sus maestros utilizan el recurso tecnológico, los directores consideran que el 90% tienen competencias tecnológicas básicas. El resto de centros escolares están divididos: en una institución su director considera que la planta docente está capacitada entre un 50 y 75 % y las otras 2 consideran que están entre la mitad y más abajo de la mitad en cuanto a maestros capacitados en uso de TIC, es decir entre 25% y 50%. Este es un dato muy importante pues refleja en esencia la utilización que se le da al recurso tecnológico en las instituciones de Educación Básica de forma concreta.</p>						

PREGUNTA	ALTERNATIVA		
	Los maestros están poco comprometidos	Los maestros están regularmente comprometidos	Los maestros están muy comprometidos
14. Del porcentaje de maestros que utilizan las TIC en sus prácticas pedagógicas, ¿Cuál es el grado de compromiso que usted considera que tienen en cuanto al uso de tecnología?	0	1	4
<p>Análisis: Los directores consideran que la mayoría de los maestros que utilizan el recurso tecnológico están muy comprometidos en el uso de tecnologías como herramienta didáctica, solo una minoría se encuentran medianamente comprometidos.</p>			

PREGUNTA	RESPUESTA
<p>15. ¿Del porcentaje de maestros que no están comprometidos con el uso de TIC en sus prácticas pedagógicas, porque cree que no lo están?</p>	<p>Porque no les gusta y no tienen interés en aprender. Porque ya se van a jubilar. Porque como parte de su preparación académica no tuvieron contacto con la tecnología. Porque la sienten como carga y no quieren brindar de su tiempo para capacitarse. Por situaciones personales. Porque confrontan con el encargado del aula informática y temen preguntarle.</p>
<p>Análisis: De los centros escolares que se tomaron para el estudio, hay un porcentaje significativo de maestros que no están comprometidos con el uso de TIC, por tanto ellos no están capacitados para usar tecnología y el recurso tecnológico que está en las escuelas no se utiliza de forma adecuada puesto que no se maximiza.</p> <p>Los directores advierten que las razones porque los maestros no están comprometidos son: porque los maestros han perdido el interés por aprender, porque no tuvieron este tipo de estímulo en su formación pedagógica o no quieren invertir tiempo después de clase para capacitarse. También los maestros que ya están por jubilarse han perdido el interés.</p> <p>Un elemento curioso, que se encontró en la investigación es que debe existir una buena conexión entre el encargado del aula informática y los maestros, de esta forma los maestros se motivan y se comprometen más a utilizar las TIC como recurso didáctico.</p> <p>Este análisis permite hacer una relación percibida de las respuestas dadas en los ítems anteriores, y es que las escuelas que tienen mayor porcentaje de maestros involucrados y capacitados en el área tecnológica, son las escuelas que ofrecen tiempo de capacitación en buena parte durante tiempo de clase o que reciben acompañamiento de parte del director y el encargado del aula informática.</p>	

TÉCNICA: ENTREVISTA

INSTRUMENTO: ESCALA TIPO LIKERT Y GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A MAESTROS

DIMENSIÓN COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS

En este apartado se muestra el análisis de las respuestas obtenidas por parte de los docentes, en cuanto a la dimensión de competencias tecnológicas. Dichas competencias referidas a los conocimientos y habilidades propias de los docentes, el uso pedagógico que le dan a las TIC, la obtención de los conocimientos en uso de tecnología y la valoración de las estrategias tomadas por los Centros Educativos donde laboran, para mejorar sus capacidades en el uso de herramientas tecnológicas.

DOCENTES

PREGUNTA	ALTERNATIVA		
	Básico	Medio	Avanzado
1. ¿Considera que su nivel en cuanto a uso de TIC es?	3	5	2
Análisis: Del total de maestros entrevistados, que cumplen las características de utilizar el Aula Informática para uso didáctico, algunos de ellos consideran poseer competencias tecnológicas avanzadas, la mayoría dice tener competencias tecnológicas en un nivel medio y el resto un nivel básico.			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
2. ¿Atiende usted los módulos de desarrollo de competencias tecnológicas, ofrecidos por el MINED?	9	1	En su mayoría contestaron que sí, porque les permite fortalecer sus conocimientos en cuanto a TIC y crecer profesionalmente, además no se quieren quedar al margen de los cambios, porque es una herramienta útil en el trabajo docente que hace más interesantes las clases para los estudiantes. De la minoría que contestó que no, es debido a que los horarios no se adecuan a su carga académica.
<p>Análisis: La muestra de maestros que se tomó, son los maestros que utilizan más el recurso tecnológico en los centros escolares. Por ello puede notarse el interés por el aprendizaje continuo en esta área y su asistencia a las capacitaciones; de los maestros que utilizan el recurso tecnológico, se encontró una minoría que no asiste a las capacitaciones, esto debido a falta de tiempo y que las capacitaciones se programan en horarios no laborales, por tanto no puede atenderlas. Es necesario mencionar que muchos de los maestros recurren a la autoformación, para obtener competencias tecnológicas y también por los estímulos externos que tienen en cuanto a uso de tecnología, por ejemplo sus hijos les enseñan a utilizar la computadora.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
3. ¿Utiliza herramientas tecnológicas para sus labores administrativas y pedagógicas?	10	0	Todos los maestros coincidieron en que utilizan el recurso tecnológico para sus labores administrativas y pedagógicas.
<p>Análisis: Esta es una respuesta que resalta el interés de los maestros que utilizan el recurso tecnológico, por incluir estas herramientas en su labor docente, ya que en su totalidad contestaron que sí utilizan dichas herramientas.</p>			

PREGUNTA	RESPUESTA
3a) ¿Cuáles son las tareas en las que utiliza el recurso tecnológico?	En su mayoría los maestros que utilizan el recurso tecnológico lo hacen para impartir clase, para la elaboración de recursos didácticos, investigación y búsqueda; algunos también lo utilizan para planificación y elaboración de exámenes.
<p>Análisis: De los maestros que utilizan el recurso tecnológico en los centros escolares, la mayoría lo hace para impartir sus contenidos y para investigaciones relacionadas a sus clases, esto con ayuda del encargado del Aula informática, que les brinda soporte en lo que necesitan.</p>	

PREGUNTA	ALTERNATIVA		
	Microsoft office	Navegación en internet	Uso de blogs, páginas web
3b) Señale de las siguientes herramientas, ¿Cuáles utiliza en su labor docente?	10	10	7
<p>Análisis: Como señalan los resultados de los maestros que utilizan el recurso tecnológico para sus labores pedagógicas, del total de ellos todos manejan la paquetería básica y navegación por Internet, sin embargo un buen porcentaje no utiliza herramientas que requieren mayor elaboración o búsqueda, como el uso y creación de blogs o páginas web; estas respuestas coinciden con el nivel de competencias tecnológicas que los maestros tienen, ya que según el resultado anterior, solo tenían conocimientos básicos.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
4. ¿Considera que el uso de TIC ha mejorado su labor docente?	9	1	Sí, porque facilita el trabajo en el aula, porque se organiza mejor el tiempo, hay mayor participación de los alumnos y facilita la investigación porque ellos tienen mayor acceso a la información. En el aula se nota los avances de los niños que tienen acceso al recurso tecnológico. La persona que contestó que no ha mejorado su labor, lo hizo desde la lógica, en que los niños sí avanzan, pero que como docente le da poco uso.
<p>Análisis: Es innegable el provecho que se puede obtener del buen uso del recurso tecnológico como herramienta pedagógica. Desde la perspectiva de los maestros entrevistados, la mayoría coincidió que enriquece el aprendizaje en el aula porque hay mayor acceso a la información, tanto del docente como de los estudiantes, incluso el maestro que contestó que no lo hizo desde el punto de vista que los estudiantes tienen más provecho de este fenómeno que los maestros.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
5. ¿Se mantiene al día con las innovaciones tecnológicas para implementarlas en su labor pedagógica?	8	2	Los maestros en su mayoría expresan que tratan de mantenerse al día con las innovaciones pedagógicas, porque no quieren quedarse atrás y quieren estar actualizados. Además que les sirve para aplicar nuevas herramientas en el área educativa, o simplemente porque están interesados en el área informática. De los que contestaron que no se mantienen al día, es por falta de tiempo, tanto para las capacitaciones como autoformación.
<p>Análisis: De todos los maestros entrevistados, la mayoría expresó su interés por mantenerse al día con los cambios a nivel tecnológico, generalmente después de haber recibido las capacitaciones básicas, las actualizaciones las hacen de forma propia o se apoyan en el encargado del Aula Informática. Los que no pueden actualizarse, que es una minoría, no es debido a falta de interés, sino más bien a la falta de tiempo.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
6. ¿Se siente motivado con las estrategias que el Centro Escolar toma para la inclusión de TIC en proceso de enseñanza aprendizaje?	6	4	De los maestros que se muestran satisfechos, es porque se sienten apoyados por las capacitaciones que reciben, además de recibir apoyo del encargado del Aula Informática, porque consideran que tienen oportunidad de participación. Por otro lado ellos consideran que se distribuye el horario de uso del Aula Informática efectivamente. En cambio los maestros que no están motivados son porque consideran que no hay promoción efectiva del uso de TIC en el C.E. porque la adecuación de tiempo del Aula Informática es insuficiente y no se incluyen todas las materias. Además consideran que tienen poca oportunidad para desarrollarse y que este es un movimiento más personal que relacionado con las estrategias que toma el C.E.
<p>Análisis: Este es un ítem muy importante, puesto que parte de las influencias del líder transformacional, es la de internalizar entre su planta docente la motivación y acompañamiento de las estrategias que la escuela toma, en el caso de esta investigación, estrategias dirigidas a la inclusión de las TIC.</p> <p>Un poco más de la mitad de maestros esta satisfecho con la estrategias tomadas para desarrollar las TIC en sus escuelas, porque creen que les permiten participar y desarrollar su formación profesional.</p> <p>Sin embargo una parte de la población muy significativa considera que no están motivados por el poco desarrollo profesional que se les brinda y por la falta de oportunidad que se tiene para la utilización de equipo tecnológico, agregando que no en todas las materias tienen oportunidad de utilizar el aula informática, algunas pocas lo hacen, esto debido a la distribución de horario y el recurso tecnológico insuficiente.</p>			

PREGUNTA	ALTERNATIVA		
	Estoy poco comprometido	Estoy regularmente comprometido	Estoy muy comprometido
7. ¿En que medida se considera usted comprometido a utilizar las TIC como herramienta en el proceso de enseñanza aprendizaje?	1	2	7
Análisis: La mayoría de los docentes que utilizan las TIC como herramienta pedagógica están muy comprometidos, porque consideran que tienen en sus manos una herramienta que puede potenciar su labor docente, mientras que los que están de regularmente a poco comprometidos, creen que podrían tener mayor compromiso si tuviesen mayor acceso a los recursos tecnológicos y si tuviesen mayor oportunidad de capacitación.			

DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En este apartado se muestra el análisis de las respuestas obtenidas por parte de los docentes, con respecto a la Dimensión Administrativa. Los maestros por medio de este instrumento valoraron el trabajo y que hacen los Directores con respecto a la gestión administrativa relacionada con el uso de tecnología.

DOCENTES

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. El Director vela por el uso efectivo del Aula Informática.	4	5	0	1	0
<p>Análisis: La mayoría de los maestros observa que el Director del Centro Escolar se preocupa por el mantenimiento del Aula Informática, puesto que sus respuestas fueron entre el rango de acuerdo a muy de acuerdo. Un porcentaje muy pequeño considera que el Director no vela por su mantenimiento, aduciendo que se le da únicamente el mantenimiento ofrecido por el MINED y no se gestiona apoyo para el material que se utiliza de forma periódica en el Aula Informática, para su buen funcionamiento y uso de maquinas.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2. El CDE esta involucrado de forma activa junto al Director en la implementación de los proyectos que tienen que ver con el uso de TIC en el Centro Escolar.	0	5	3	2	0
<p>Análisis: La mitad de los entrevistados consideran que en alguna medida el CDE participa junto al Director en los proyectos de implementación de tecnología, una parte significativa no observa la participación activa del CDE y una minoría, pero importante esta en desacuerdo y considera que el CDE no se involucra en cuanto a la implementación de este tipo de proyectos.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3. El Director promueve la inclusión de TIC en el proceso educativo en los documentos institucionales: PEI, PEA, PCC.	5	1	2	2	0
<p>Análisis: Un poco más de la mitad de los entrevistados se encuentra en el rango entre de acuerdo y muy de acuerdo, en que el Director promueve la inclusión del componente tecnológico en los documentos institucionales. Sin embargo un número significativo de maestros, no observa esta situación o no están de acuerdo pues a su juicio el uso de TIC no esta incluido en los documentos del Centro Escolar o simplemente no se da a conocer a la planta docente.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4. Durante su período se evidencia que el Director ha realizado gestiones para mejorar las condiciones del Aula Informática y promover el uso de TIC en el Centro Escolar.	4	4	1	1	0
<p>Análisis: Es evidente que por encontrarse las respuestas entre el rango de acuerdo y muy de acuerdo, la mayoría de los maestros entrevistados han evidenciado que el Director ha realizado gestiones para mejorar las condiciones del aula informática. De este grupo los que están muy de acuerdo opinan sí, porque sus escuelas cuentan con más equipo del que normalmente cuentan otros centros escolares, ya que se han hecho gestiones adicionales para obtener más recurso tecnológico.</p> <p>Una minoría no observa esta situación y hay uno que esta en desacuerdo, porque considera que no se hacen gestiones de mejora, que solo se han quedado con el equipo dado por el MINED hace ya varios años.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5. El Director promueve evaluaciones para valorar el impacto del uso de las TIC en el Centro Escolar para mejorar el desempeño docente.	2	2	3	3	0
<p>Análisis: En el marco del Liderazgo Transformacional es muy importante, la valoración de las condiciones de las estrategias y proyectos, en este caso, la de determinar el funcionamiento de uso de las tecnologías en el proceso de enseñanza aprendizaje, sin olvidar que la evaluación es parte de los procesos de administración.</p> <p>Según las respuestas dadas, menos de la mitad opina que se realizan evaluaciones para estimar el impacto de uso de TIC en los Centros Escolares. Por tanto un porcentaje muy significativo, mayor a la mitad considera que no tienen conocimiento si se realizan o no las evaluaciones (los que contestaron “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”) mientras que el resto considera que no se hacen evaluaciones de este tipo en sus Centros Escolares.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6. El Director apoya el cumplimiento de las políticas y reglas para el uso del Aula Informática dadas por el MINED, así como la adopción de reglas propias.	5	4	0	1	0
<p>Análisis: la mayoría de los entrevistados considera que sí se le da seguimiento a las políticas y reglas que se envían del MINED para el uso adecuado del equipo del Aula Informática y una mínima esta en desacuerdo, considerando que no se le da cumplimiento a dichas normas.</p>					

DIMENSIÓN LIDERAZGO

En este apartado se muestra el análisis de las respuestas obtenidas por parte de los docentes, con respecto a la Dimensión de Liderazgo, de esta forma los maestros valoraron y expresaron sus opiniones con respecto a las capacidades de liderazgo del Director (a) del Centro Escolar, bajo el enfoque del Liderazgo Transformacional.

DOCENTES

PREGUNTA	ALTERNATIVA		RESPUESTA
	SI	NO	
1. ¿Conoce usted el Liderazgo Transformacional?	2	8	Los que conocen expresaron que es un liderazgo enfocado al cambio de paradigmas y emprendedurismo para involucrarlo en el proceso de enseñanza aprendizaje. Utilización de las TIC para ponerse al día con los cambios de la ciencia aplicados a la enseñanza.
Análisis: la mayoría de los docentes entrevistados no conocen el Liderazgo Transformacional, de la minoría que lo conocen, dijeron tener una idea de lo que es, expresándolo en términos de Liderazgo de cambio, relacionado con los cambios de la ciencia, especialmente el uso de tecnología.			

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2. El Director promueve el empoderamiento de la misión y visión entre la planta docente integrando el componente tecnológico.	3	5	1	1	0
Análisis: Al encontrarse las respuestas de la mayoría de los entrevistados entre de acuerdo y muy de acuerdo, se denota que los Directores de los Centros Escolares, objeto de estudio, infunden la misión y visión de la institución dentro de su planta docente incluyendo el componente tecnológico; un minoría no observa la inclusión de este componente y el resto no esta de acuerdo, puesto que su misión y visión no incluye el componente tecnológico.					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3. Fomenta la inclusión del componente tecnológico en los objetivos institucionales y los transmite entre la planta docente.	5	4	0	1	0
<p>Análisis: Esta pregunta se formuló como un complemento de la pregunta anterior, por ello la respuesta de los maestros entrevistados fue bastante similar, la mayoría opinó que el Director incluye el componente tecnológico en los objetivos institucionales, y el mínimo de maestros respondió que esta en desacuerdo, puesto que no se incluye el componente tecnológico en los objetivos institucionales, al igual que la misión y visión del Centro Escolar.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4. Permite la participación en el diseño y consecución de metas en cuanto a uso de TIC entre los maestros y alumnos.	5	3	1	1	0
<p>Análisis: Un porcentaje muy importante de los maestros entrevistados consideran que el Director permite la participación en el diseño de metas en cuanto al uso de TIC; una minoría considera que no observa este hecho y otro maestro esta en desacuerdo, pues desde su percepción los maestros no son tomados en cuenta en el diseño o planificación en cuanto al uso del recurso tecnológico por parte del Director.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5. Les motiva a utilizar tecnología en sus prácticas administrativas y pedagógicas	5	5	0	0	0
Análisis: Todos los maestros entrevistados consideran en diferente grado, que el Director de sus Centros Escolares, les motiva a utilizar las TIC en sus labores docentes.					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6. Mantiene comunicación abierta con la planta docente, para dar soporte a las estrategias de inclusión de TIC en el Centro Escolar.	5	3	1	1	0
Análisis: Una vez planificado e implementado cualquier proyecto institucional, es necesario la comunicación entre los actores involucrados, para dar seguimiento y soporte a las estrategias planteadas, desde esta perspectiva la mayoría de los maestros consideran que el Director mantiene comunicación abierta y les brinda soporte para la concretar las estrategias. Un mínimo de maestros no tiene mayor ingerencia en el proceso de comunicación entre Director-Maestro y uno de ellos considera que no existe ayuda o soporte de parte del Director hacia la planta docente para respaldar las estrategias tomadas en el uso de TIC.					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
7. Toma en cuenta sus necesidades educativas en cuanto al uso de TIC y les brinda oportunidad de capacitación de acuerdo a sus competencias previas.	7	1	0	1	1
<p>Análisis: Este es un punto muy fundamental del Liderazgo Transformacional, pues el líder debe apoyar a sus seguidores (en este caso docentes) de acuerdo con sus capacidades individuales, por tanto de la estimación de las capacidades individuales deben nacer las oportunidades de formación profesional.</p> <p>En cuanto a este hecho, los maestros entrevistados en su mayoría opinan que se toman en cuenta sus conocimientos previos para capacitarles, sin embargo aunque represente una minoría es importante advertir que los que opinan que hay una parte de la planta docente que esta en desacuerdo o muy en desacuerdo con este aspecto, considerando que se capacita sin tomar en cuenta sus necesidades de formación.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
8. El Director es un ejemplo y modelo a seguir en cuanto a implementación de recursos tecnológicos en el ámbito educativo.	3	4	2	1	0
<p>Análisis: El Director como líder del Centro Escolar debe ser, según el liderazgo Transformacional, un ejemplo y modelo a seguir en la consecución de planes y proyectos, en este caso, en la aplicación de TIC en las escuelas.</p> <p>Más de la mitad de los maestros consideran, dentro del límite de estar de acuerdo y muy de acuerdo, en que su Director es modelo a seguir en cuanto a uso de TIC, y un porcentaje menor, pero sin embargo significativo, considera que sus Directores no son modelos o ejemplos para implementar las TIC en el contexto del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>					

AFIRMACIÓN	ALTERNATIVA				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
9. Se siente usted apoyado por el Director en cuanto a su crecimiento profesional en el uso de TIC.	5	2	1	1	1
<p>Análisis: Esta es una valoración de tipo intrínseca, de la cuál más de la mitad contestó sentirse apoyado por su Director y el resto consideran que no están siendo apoyados.</p>					

TECNICA: ENCUESTA

INSTRUMENTO: GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A ESTUDIANTES

A continuación se muestra el análisis de las respuestas obtenidas por parte de los estudiantes, que tuvieron la oportunidad de valorar el impacto del uso de los recursos tecnológico en su proceso de aprendizaje.

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
1. ¿Consideras que el uso de tecnología te sirve en tu aprendizaje?	30	0
<p>Análisis: todos los estudiantes consultados consideran que el uso de tecnologías sirve para su aprendizaje.</p>		

PREGUNTA	ALTERNATIVA			
	Ningún maestro	Algunos maestros	La mayoría de maestros	Todos los maestros
2. ¿Tus maestros utilizan el aula informática o recursos tecnológicos para enseñar en sus clases?	8	22	0	0
<p>Análisis: las respuestas de esta interrogante son complemento del análisis que se hizo sobre las opiniones vertidas tanto por los directores, como por los maestros, que no todos los docentes utilizan el recurso tecnológico como herramienta pedagógica, los estudiantes bajo su vivencia propia expresan que algunos maestros utilizan las TIC para su enseñanza y en ocasiones que ninguno de ellos lo hace. Este hecho es reflejo del bajo porcentaje de capacitación de los docentes, del inadecuado uso del aula informática y de la poca disposición del recurso en algunos centros escolares.</p>				

PREGUNTA	RESPUESTA
3. Señala en cuáles materias utilizas el aula Informática o recursos tecnológicos.	<p>Ordenadas según la prioridad de uso de los estudiantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciencia, Salud y Medio Ambiente 2. Estudio Sociales y Cívica 3. Inglés 4. Lenguaje y Literatura

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
4. ¿Te sientes motivado a asistir y aprender en las materias en las que se utiliza el Aula Informática o recurso tecnológico?	30	0
Análisis: Todos los estudiantes contestaron que se sienten motivados en las materias que se utiliza el recurso tecnológico. De acuerdo a las opiniones de sus propios maestros las clases en las que se utilizan las TIC, son las más esperadas por los estudiantes.		

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
5. ¿Utilizas el aula informática o recursos tecnológicos (en casa, ciber café) para hacer investigaciones para tus clases?	21	9
Análisis: la tercera parte de los estudiantes expresaron que utilizan el recurso tecnológico para hacer investigaciones, es un hecho muy importante pues la facilidad que brindan las herramientas tecnológicas propicia la motivación por investigar; pero siempre existe un porcentaje de estudiantes que no utilizan el recurso tecnológico para sus investigaciones.		

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
6. ¿Crees tú que el uso de la tecnología te facilita la investigación y el aprendizaje en tus clases?	30	0
Análisis: Todos los estudiantes interrogados están de acuerdo en que el uso de tecnologías les facilita tanto la investigación como el aprendizaje en sus clases.		

TÉCNICA: OBSERVACIÓN DE CAMPO

INSTRUMENTO: DIARIO DE CAMPO

En este apartado se presentan los elementos y fenómenos observados por el investigador, con respecto al uso de tecnología en los diferentes centros escolares objeto de estudio. La observación se hizo de forma permanente, pero en dos momentos, el primer momento se realizó observación y a la vez el primer acercamiento a las instituciones en general, a las oficinas y al aula informática.

El segundo momento fue durante toda la investigación, pues se llevó un registro paralelo a las entrevistas de los elementos relacionados al uso de tecnología que se observaron. La información se presentará tal como se observó, se dividirá en dos partes, la primera hablará del equipo tecnológico y sus diversos usos y la segunda parte la observación de las actividades pedagógicas que se presenciaron dentro del Aula Informática (AI).

ESCUELA NÚMERO 1

En este Centro Escolar en cuanto al equipo tecnológico y usos se observó lo siguiente: el Director y su personal administrativo utiliza el equipo tecnológico para sus labores diarias, es más, en esta escuela se adquirieron computadoras portátiles para uso del Director y administradores; estas han sido adquiridas con fondos propios según lo expresa la máxima autoridad escolar.

En cuanto al aula informática se observó, un aula ordenada, organizada y limpia, con funcionamiento al 100% de su equipo. Se visualizó de manera vistosa y entendible la reglamentación de uso del aula informática.

También se evidenció que el calendario de uso del aula, que incluye todos los grados para recibir clases principalmente de programación, esta visible.

Se presenciaron las siguientes actividades: clase de 1er. Grado, donde la maestra enseñaba dibujo y pintura con el programa "Paint", en este caso no se observó colaboración activa del encargado del aula informática.

También se presenció una clase de 3º. Grado, donde el contenido eran "paisajes naturales" utilizando un buscador de imágenes, en este caso Google. En ambas clase se notó poco equipo tecnológico, pues dos niños utilizaban una misma computadora. Esta clase fue dirigida por la maestra y se observó poca participación del encargado del aula informática.

ESCUELA NÚMERO 2

En este Centro Escolar en cuanto al equipo tecnológico y usos, se observó lo siguiente: el director cuenta con computadora, el personal administrativo también, adquiridas con fondos propios para las labores administrativas.

El aula Informática se observó con una buena ambientación, ordenada y limpia, maquinas en buen estado; en esta escuela se notó que hay en existencia computadoras portátiles para uso exclusivo de los docentes, que pueden utilizarlas a cualquier hora del día dentro del aula. Además de equipo a disposición de los maestros para llevar al aula como: cañón y computadora portátil.

Se evidenció que están publicadas las normas del aula informática, los horarios de uso de los estudiantes, se observó el control de los estudiantes y maestros que utilizan el AI. En esta escuela se utiliza el aula informática prioritariamente para dar clase, solamente Tercer ciclo recibe clases de informática, sin embargo debido

a limitación del recurso tecnológico, dentro del horario los grados solo asisten al AI durante un semestre.

De las actividades que se pudieron presenciar fueron, clase de matemáticas de 3 grado, esta fue dirigida por la maestra con la colaboración activa del encargado del AI y de los estudiantes del grupo CATS.

Se evidenció el tiempo de investigación para los docentes y los estudiantes, se notó que los estudiantes hacen buen uso de las herramientas del Internet porque lo hicieron con fines investigativos, los docentes por su parte tienen espacio para organizar y planificar sus clases; también se observó al encargado del AI junto a varios maestros buscando información y capacitándose en programas, de forma mutua para planificación de clases.

En esta institución el encargado del aula informática es muy motivador y proactivo, por ello se evidencia el grado de compromiso que los maestros y alumnos presentan por medio del grupo CATS.

ESCUELA NÚMERO 3

En este Centro Escolar se percibió que en las oficinas administrativas hay disposición del siguiente equipo tecnológico: 2 computadoras, una para usos administrativos y otra para el Director, además de una fotocopidora.

El aula informática se notó que esta organizada, limpia, con todo el equipo en buen estado y funcionando, se observó que están publicadas las reglas de uso del aula, además de los horarios de uso por cada grado. En esta escuela se lleva un control estricto (por escrito, con formato previo) de los estudiantes y docentes que utilizan el equipo del AI.

La mayoría de las clases que se dan dentro del aula son clases de informática, desde parvularia hasta noveno grado, solamente algunos de los maestros de tercer ciclo la utilizan para impartir sus clases.

Durante las visitas se tuvo la oportunidad de presenciar las siguientes actividades: clase de Inglés de tercer ciclo, se observó al maestro impartiendo la clase, los estudiantes participando activamente junto al apoyo del encargado del AI, posteriormente se observó al encargado del aula informática dando una clase de Estudios Sociales en ausencia del maestro.

También se evidenció una capacitación docente dirigida por el encargado del aula informática, en donde se notó la participación activa de los docentes y al encargado del AI como un agente motivador.

ESCUELA NÚMERO 4

En este Centro Escolar se evidenció que tanto las oficinas administrativas como la oficina del Director están muy bien equipadas con equipo tecnológico. En esta institución existe equipo tecnológico que se utiliza en las aulas y para actividades especiales.

El Aula Informática se observó ordenada, con el equipo funcionando de forma correcta, también se tuvo la oportunidad de evidenciar los trabajos de robótica que se implementan en este Centro Escolar. Se apreciaron publicadas las reglas del AI, no se visualizaron horarios de uso ni controles de entrada de los estudiantes.

En esta escuela los usos que se le da al aula informática son meramente pedagógicos (por lo menos es el objetivo) puesto que no se dan clases de informática, más bien se motiva al maestro a utilizar la tecnología como

herramienta didáctica, tarea que se ha logrado concretar en un 75%, la debilidad es que cuando los maestros no acompañan a los estudiantes, les atiende el encargado del AI.

Se presenció una actividad dentro del Aula Informática, que fue una clase de matemáticas de 2do. Grado, en donde se percibió al docente impartiendo la clase, la participación activa de los estudiantes y el apoyo del encargado del aula informática.

ESCUELA NÚMERO 5

Parte de los hallazgos que se percibieron en esta escuela en cuanto a tecnología, es que a nivel administrativo solo se cuenta con una computadora para uso del Director. El aula informática se observó desordenada y sucia con equipo funcionando en un 80%. Dentro de dicha aula no se observó la reglamentación de su uso, ni los horarios de utilización, se observó control de entrada de estudiantes, pero sin un formato pre elaborado. En este centro escolar no se dan clases de informática, se motiva a los docentes a utilizar el aula para impartir sus clases, para ello a cada grado se le asigna al menos una hora a la semana.

Durante las visitas se evidenciaron 3 actividades dentro del Aula Informática, la primera consistió en un espacio de investigación para los estudiantes de 7mo. Grado, en esta actividad se observó a los estudiantes haciendo uso del Internet sin una guía o propósito, por tanto estaban utilizando esta herramienta para fines personales visitando redes sociales como ejemplo.

La segunda actividad que se observó fue una clase dirigida a sexto grado, en donde el encargado del aula informática promovía el uso de la herramienta Power Point. En esta hora suponía estar el maestro de sexto grado apoyando sus contenidos en el AI, pero ante su ausencia el encargado del aula informática opta

por capacitarles en los diferentes programas. En esta institución un porcentaje mínimo de maestros utiliza el AI como apoyo, a pesar que un propósito institucional, la mayoría envía a los niños y jóvenes al aula sin ningún tipo de dirección o propósito.

Se observó una clase de Parvularia en la que se estaba reforzando el apresto a la lecto-escritura, se notó el interés de este maestro por el aprendizaje de los niños a través de TIC, el apoyo del encargado del AI y la colaboración de algunos estudiantes del grupo CATS.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y APORTES

CONCLUSIONES

Después de presentar la información recabada con respecto al objeto de estudio, y acorde a los objetivos de la investigación referidos a la influencia del liderazgo de los directores en el uso de TIC, se presentan las siguientes conclusiones, que se mostrarán de la siguiente forma:

- I. Conclusiones referidas a la Influencia del Liderazgo en el Uso de Tecnologías de Información y Comunicación.
- II. Conclusiones de acuerdo a las dimensiones en las que se dividieron los instrumentos de recolección de datos.

I. Conclusiones referidas a la Influencia del Liderazgo en el Uso de Tecnologías de Información y Comunicación

- 1) El funcionamiento efectivo de los Centros Escolares depende en gran medida de la gestión y liderazgo del Director.
- 2) El Director es un agente motivador para los docentes, su liderazgo permite que los docentes se involucren cada vez más a utilizar tecnologías como herramienta didáctica.
- 3) El Director diseña y plantea de forma participativa, las estrategias y planes a seguir en cuanto al uso de tecnología en los centros escolares.

4) Hay centros escolares en que la mayoría de la planta docente tiene las competencias tecnológicas básicas e incluso los padres de familia se capacitan en TIC.

5) El Director es el encargado de velar porque se le de el uso adecuado y correspondiente al equipo tecnológico con el que cuenta el centro escolar, ellos de manera conjunta a los docentes y el encargado del Aula informática deciden, de acuerdo a espacios, horarios, y competencias de los maestros el uso del recurso tecnológico concentrado en el Aula informática, ejemplo: clases de informática, uso para maestros con fines pedagógicos, capacitaciones, etc.

6) El Director del Centro Escolar gestiona y vela por el mantenimiento del equipo tecnológico, porque debe incluirlo en los planes institucionales, de esta forma mantiene o no su funcionamiento óptimo.

II. Conclusiones de acuerdo a las dimensiones en las que se dividieron los instrumentos de recolección de datos

a) Dentro de la dimensión de competencias tecnológicas, se encontró que todos los directores que poseen Aula Informática en sus centros escolares han adquirido competencias tecnológicas, entre el nivel básico y medio, ello les facilita el trabajo administrativo y se vuelven ejemplo para sus colegas maestros. Estas competencias les permiten ser líderes con capacidades para implementar los programas de tecnología en sus centros escolares.

b) Como parte de las competencias tecnológicas, la comunicación entre el director y la comunidad educativa ha mejorado de manera sustancial debido al acceso al recurso tecnológico. Se abren las comunicaciones entre el Director y los docentes, incluso con los padres de familia y se ha mejorado la comunicación entre el

Director y el MINED. Esta nueva dinámica de comunicación permite la bidireccionalidad y horizontalidad de las relaciones entre líderes y seguidores.

c) Como parte de la gestión administrativa, los directores incluyen el componente tecnológico en los documentos institucionales como: PEI, PEA y PCC de los centros escolares que cuentan con aula informática, no obstante estos elementos no son conocidos por toda la planta docente.

d) Dentro de la dimensión de la gestión administrativa, de acuerdo a los directores, los usos que se le está dando al equipo tecnológico concentrado en el Aula Informática no son los más adecuados, puesto que se están impartiendo prioritariamente clases de informática en vez de utilizar el equipo como herramienta didáctica abierta a toda la planta docente.

e) Siendo la evaluación parte de la gestión administrativa de las organizaciones, puede decirse que en los centros escolares que donde se realizó el estudio no existe una evaluación que valore el impacto del uso de las tecnologías el proceso de enseñanza aprendizaje.

f) Los directores que incluyen en su gestión administrativa gestiones propias para mejorar el funcionamiento del aula informática, tienen mayor acceso a equipo, esto conlleva a mayor motivación de la planta docente y de la comunidad educativa, porque se facilita el acceso al recurso tecnológico.

g) El liderazgo visionario que los directores deben poseer, se traduce en la inclusión del componente tecnológico en la misión visión y objetivos institucionales, está presente en la mayoría de los centros escolares, de forma textual o implícita, sin embargo existe limitado empoderamiento por parte de los docentes y de la comunidad educativa.

h) Los directores que como parte del liderazgo utilizan incentivos, como adquisición de equipo y tiempo de capacitación, tienen mejores resultados en cuanto al número de maestros que desean capacitarse en el área tecnológica.

i) La mayor parte de directores y docentes desconoce el liderazgo transformacional, esto conlleva al desconocimiento de los elementos característicos de este tipo de liderazgo que es uno de los más adoptados en cuanto a los movimientos actuales de inclusión de tecnología a nivel escolar.

j) Como parte del Liderazgo, los directores promueve el factor motivacional como elemento fundamental para la inclusión de tecnología en las prácticas pedagógicas, no obstante, las estrategias que se toman para implementar las TIC en el aula no llegan a internalizar en la mitad de la planta docente.

k) Los directores como líderes junto al encargado del aula informática toman en cuenta las necesidades educativas de los docentes en el uso y manejo de TIC, con el propósito de ofrecer capacitación de acuerdo a las capacidades individuales.

l) Como parte del liderazgo, los directores destinan tiempo y recursos para el crecimiento profesional de sus maestros en el área tecnológica, sin embargo experimentan mejores resultados las capacitaciones que se ofrecen durante el horario de clases que las capacitaciones que se hacen fuera del horario de clases.

m) Los directores que programan las capacitaciones de maestros, después del horario normal de clase, tienen baja o nula asistencia, por lo tanto son muy pocos los docentes con competencias tecnológicas, lo que conlleva a la sub utilización del recurso tecnológico, tomando en cuenta que el fin del mismo es servir como herramienta didáctica.

n) Los directores que ejercen su liderazgo a través de la motivación en el buen desempeño del encargado del aula informática y que logran formar un equipo de colaboración mutua (Binomio Director y encargado Aula Informática), logran mejores resultados en cuanto a la aceptación y aplicación del recurso tecnológico como elemento importante de la calidad educativa. En estos centros escolares los maestros están más involucrados y su índice de competencias tecnológicas es más alto.

o) Los centros escolares en donde los directores promueven junto al encargado del aula informática la formación y mantenimiento de los grupos CATS, tienen mayor índice de participación de los estudiantes en clases y de los maestros en capacitaciones o comprometidos a usar las TIC en sus labores docentes.

p) Los estudiantes tienen mayor motivación y apresto para el aprendizaje en las materias que se utiliza las TIC como recurso didáctico.

RECOMENDACIONES

Retomando la realidad educativa encontrada en esta investigación, con relación al liderazgo y uso de tecnología en las escuelas de educación básica y reflejada en las conclusiones, se propone bajo el enfoque del liderazgo transformacional, basado en la teoría de Kennett Leithwood y sus colaboradores que proponen al liderazgo transformacional como el modelo de liderazgo ideal para los líderes de las organizaciones educativas de las escuelas que aprenden, ante las exigencias del mundo actual, porque este modelo de liderazgo es incluyente, democrático, y visionario, que permite que la dirección escolar se ejerza desde un punto de vista de desarrollar una visión, cultura y compromiso de todos los miembros de la escuela, favoreciendo las metas comunes y compartidas: la visión, cultura y

compromiso. Esta teoría ha sido retomada y concretizada en los estándares NETS desarrollados por el International Society of Technology in education (ISTE).

A partir de esta teorización se presentan las siguientes recomendaciones:

- 1) Implementar el Liderazgo Transformacional y los estándares dirigidos a Directores de la organización NETS para responder a las exigencias actuales de Liderazgo directivo en cuanto a la inclusión de tecnología de acuerdo a la realidad de cada Centro Escolar de Educación Básica.
- 2) Establecer a partir de los elementos de la teoría del Liderazgo Transformacional, aunada a la realidad de cada Centro Educativo, un Plan de Inclusión de Tecnologías de Información y Comunicación participativo, que incluya a toda la comunidad educativa.
- 3) Reorientar los usos que se le da al Aula Informática y utilizar el recurso principalmente como apoyo didáctico para los maestros y alumnos.
- 4) Favorecer la autogestión directiva hacia el mejoramiento y uso del recurso tecnológico como política Institucional, involucrando a toda la comunidad educativa. Dichas políticas dirigidas por el director apoyarán la gestión del MINED y deberán incluir a toda la comunidad educativa, lo que ayudará al sentido de pertenencia y compromiso de todos los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- 5) Diseñar talleres de Liderazgo e inclusión de tecnología dirigidos a los directores escolares, para que adquieran conocimientos de las nuevas tendencias de liderazgo, como el Liderazgo Transformacional para responder a las demandas de inclusión tecnológica en los centros escolares.

6) Promover la excelencia en la práctica profesional, tomando como base el liderazgo del Director que está involucrado activamente en la adquisición de competencias tecnológicas, y al mismo tiempo propiciar la excelencia en las prácticas de los docentes y apoyarles de acuerdo a sus capacidades personales.

7) Incluir dentro de los planes de formación de docentes, las asignaturas de Administración y Liderazgo, como parte del programa de estudios, para que los docentes al obtener un cargo administrativo, tengan conocimientos sobre administración.

8) Establecer talleres de formación pedagógica básica para los encargados del aula informática, puesto que ellos están en contacto directo con los estudiantes, tienen en sus manos la enseñanza de las competencias tecnológicas a toda la comunidad educativa y sirven de apoyo para los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

9) Favorecer una relación de acompañamiento y apoyo mutuo entre el Director del Centro Escolar y el encargado del Aula Informática, para impulsar de manera conjunta los esfuerzos en relación al uso de TIC en los Centros Escolares.

10) Introducir dentro de las líneas estratégicas del Plan Educativo Institucional (PEI), el fortalecimiento del componente tecnológico en el centro educativo y desarrollar el mismo de manera inclusiva y colaborativa con los diferentes actores, de esta forma se logra el empoderamiento de la comunidad educativa.

11) Organizar un Equipo de Planificación Tecnológica integrando de forma representativa a los maestros, estudiantes y padres de familia, con el apoyo del encargado del aula informática y liderada por el Director del Centro Escolar.

12) Evaluar el estado actual de cada centro escolar en cuanto al uso de tecnologías.

13) Diseñar de manera participativa la misión, visión y objetivos institucionales incluyendo el componente tecnológico, como parte del Plan Estratégico Institucional.

14) Elaborar un Plan de Inclusión de Tecnología, adaptado a la realidad institucional y tomando en cuenta todos los programas que en materia tecnológica propone el MINED.

15) Programar las capacitaciones a los docentes, al menos una vez al mes durante horas laborales, para comprometerlos y de esta forma lograr la asistencia y mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas.

16) Incluir en el PCC, un mínimo de clases en que los docentes deben utilizar el aula informática para desarrollar sus contenidos.

17) Promover un programa de incentivo a los docentes, para motivarles a que se involucren en las capacitaciones, a que se mantengan al día con las innovaciones tecnológicas y que utilicen estas herramientas en sus labores docentes.

18) Reforzar el proyecto CATS para que los estudiantes organizados en este proyecto asistan al encargado del aula informática, apoyando a los maestros y estudiantes en las clases, día con día y también puedan colaborar con los maestros en sus capacitaciones.

19) Instaurar un modelo de comunicación en línea entre la comunidad educativa, utilizando las herramientas básicas como: correo electrónico, página web del

centro escolar, blogs, y otros, para mejorar la comunicación interna (dirección-maestros), así como la comunicación externa a través de página web o blogs abriendo espacios a toda la comunidad educativa.

20) Diseñar y desarrollar talleres de Tecnología Educativa, impartida por docentes con experiencia en manejo de tecnologías como herramienta pedagógica, para que logren apreciar la utilidad de esta fuente de información y comunicación.

21) Establecer un modelo de evaluación sistematizado, que permita valorar los avances que se tienen en materia de inclusión de tecnología en los centros escolares.

Anexo se encuentra el documento que corresponde a la propuesta tomada de las recomendaciones.

22) Plantear un programa que de forma sistemática sensibilice a toda la comunidad educativa a formar parte del proceso de inclusión de tecnologías en cada centro educativo. Comunidad educativa referido a: estudiantes, maestros, padres de familia liderados por el Director con el apoyo del encargado del Aula Informática.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Arias, A. Cantón, I. El liderazgo y la Dirección de los centros educativos. Davinci Continental. Barcelona. 2005.
2. Avolio, B. Bass, B. Developing potential Across a Full Range of Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.2008
3. Bass, B/ Eriggio, R. Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates Inc Publications. New Jersey. 2008.
4. Burns McGregor. *Leadership*. Harper and Row, New York. 1975.
5. Cabrero, J. Duarte, A. Domingo, J. Nuevas Tecnologías aplicadas a la educación. Editorial Síntesis. Madrid.2000
6. Cuellar, H. La estrategia Educativa de El Salvador y sus desafíos. FUSADES. 2008.
7. Cumare, N. Actitud de los Docentes en la utilización de las Tecnologías de Información y comunicación. Universidad Experimental Simón Rodríguez. Venezuela. 2010.
8. Day, C. Leithwood, K. Successful Principal Leadership in Times of change. AA Dordretch, The Neatherlands. 2007.

9. Delgado, M. El Liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de pedagogía, Universidad de Granada. 2005.
10. Fuentes, E. Alvarado, H. El papel del liderazgo administrativo escolar de los Centros Educativos de educación básica del distrito educativo 06-05 Planes de Renderos. Tesis. Biblioteca Universidad Pedagógica. 2007.
11. Escamilla, S. Tesis Doctoral: El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Barcelona. 2006
12. Galvis, A. Fundamentos de Tecnología Educativa. Euned. San José, Costa Rica. 2000.
13. García, M. Ibáñez, J., Alvira, F. (2005). *El análisis de la realidad social, métodos y técnicas de Investigación*, Tercera Edición.
14. Leithwood, K. Second Educational Handbook of Educational Leadership and Administration. Part two. Kluwer Academic Publisher, The Neatherlands. 2002.
15. Lumley, D y Bailey, G. Planning for Technology. A guide for school administrators. Scholastic, Inc. New Cork. 1993.
16. MINED. Proyecto: Centro de Recursos para el Aprendizaje. Marco de Referencia. 2000.

17. Ministerio de Educación. Comunidades del Conocimiento Cybertareas en Mi Portal, Marco Conceptual. Aviso legal 2008.
18. Ministerio de Educación. CONECTATE.2005
19. Ministerio de Educación. Dirección Escolar Efectiva. 2008
20. Ministerio de Educación. Formación de liderazgo. Colección Escuelas Transformándose. 1994-2004.
21. Ministerio de Educación. Fundamentos del Plan 2021.2005.
22. Ministerio de Educación. Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. Documento 1. 2008.
23. Ministerio de Educación. “Las tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje”. 2008.
24. Ministerio de Educación, Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, 1994.
25. Ministerio de Educación. Organización escolar efectiva. 2008
26. Ministerio de Educación. Plan Social Educativo. 2009-2014.
27. Ministerio de Educación. Proyecto EXCELL.2005

28. Molinar, M y Velásquez, L. Liderazgo en la labor docente. Editorial Trillas S.A. de C.V. México DF. 2005.
29. Olgúin, J. Sepúlveda, L. Ostoic, D. Situación del Liderazgo Educativo en Chile. Universidad Alberto Hurtado. Chile. 2008.
30. Pam, S. Hillman, J. Montimore, P. Características claves de escuelas efectivas. Biblioteca para la actualización del maestro. México. 1998.
31. Papert, S. The Children's Machine. Basic Books, A Division of HarperCollins Publishers. In. New Cork. 1993.
32. Picardo, J. Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación. Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades, Universidad "Dr. José Matías Delgado", 2008.
33. Salazar, M. Liderazgo Transformacional ¿Modelo de organizaciones que aprenden? Unirevista. Universidad de Viña del Mar. Chile. 2006.
34. Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, P. Metodología de la Investigación. Cuarta edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores. 2006.
35. Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. Octava edición. Pearson Education, México 2005.
36. Thieme, C. Tesis Doctoral: Liderazgo y Eficacia en la Educación Primaria, caso Chile. Universidad Autónoma de Barcelona. 2005.

37. Uribe, M. El Liderazgo Docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Revista PRELAC. 2005.
38. Vásquez, R. Gestión humana y Liderazgo Transformacional en los nuevos tiempos. Ministerio de Educación Superior. Venezuela. 2006.

Sitios Web

1. Anabella Lardé de Palomo, Aida Arguello de Morera, El Salvador, Reforma Educativa. Análisis del proceso de descentralización. Disponible en línea en: <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11002650711larde.doc>.
2. Cano, Susana Lucila, *Trabajo Final Aula CRA. Plan Decenal 1999-2005*. Disponible en línea en: <http://www.uca.edu.sv/virtual/mae/docs/word/ciclo12005/susanacanosdesarrollo.doc>. Consultado el 28 de mayo de 2010
3. Cuellar Marchelli, Helga, La estrategia Educativa de El Salvador y sus desafíos, FUSADES, 2008, disponible en línea www.fusades.org/get.php?id=761&anchor=1,
4. Internacional Society for Technology in Education, *Nets for administrators 2009*, disponible en línea http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2009Standards/NETS_for_Administrators_2009.htm
5. ISTE. Estándares Nacionales de Tecnologías de Información y comunicación para Directivos escolares (NETS-A por sus siglas en inglés). Disponible en línea en: www.eduteka.org/estandaresdirectivosNETS.php.
6. Ministerio de Educación, Comunidades de Conocimientos Cibertareas, disponible en línea www.miportal.gob.sv

7. Ministerio de Educación, Reseña histórica, disponible en línea <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>
8. Ministerio de Educación-Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Proyecto de desarrollo profesional docente para la educación media. La formación docente en El Salvador breve esbozo histórico, disponible en línea http://www.miportal.edu.sv/NR/rdonlyres/3A75073C-BEC2-4D9B-A581-D928A32ED715/167/1_ELDEPROD_0_1.pdf
9. Ministerio de Educación. Comunicado Cerrando la Brecha del conocimiento. Disponible en línea en: <http://www.mined.gob.sv/index.php/novedades/noticias/1-institucional/4277-cerrando-la-brecha-del-conocimiento.html>
10. Moorman, Hunter, Nusche, Deborah, Pont, Beatriz, Mejorar el Liderazgo Escolar, Volumen 1: Política y Práctica, OCDE, 2009, disponible en línea http://books.google.com.sv/books?id=4tGLTG1118MC&pg=PA39&dq=leithwood&hl=es&ei=GCzkS6DgGsHflgfr982IAg&sa=X&oi=book_result&ct=result#v=onepage&q=leithwood&f=false
11. Nicolas Langlie. Educational Tecnology Leaders. Dissertation. Capella University. 2008. Disponible en línea: http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/Research/NECC_Research_Paper_Archives/NECC2009/Lanqlie_Nick_NECC09.pdf.
12. Olguín, Juan Carlos, Ostoic, Daslav, Sepúlveda, Leandro, Situación del liderazgo educativo en Chile, disponible en línea http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf
13. Pérez, G. Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicaciones prácticas, págs. 27-28. Disponible en línea, <http://usuarios.lycos.es/guillemat/270.htm>
14. Revista Iberoamericana de Educación. Reformas Educativas, mitos y realidades. Septiembre-Diciembre 2001. Disponible en línea en: <http://www.rieoei.org/rie27a01.htm>

OTRA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Bernal, J. Liderar el Cambio: El Liderazgo Transformacional. Universidad de Zaragoza. 2001. Disponible en línea <http://didac.unizar.es/jlbernal/Lid.trnasf.html>
2. Eduteka. Un Modelo para integrar las TIC al Currículo Escolar. 2008. Disponible en línea en: <http://www.uh.cu/static/documents/TD/Un%20modelo%20para%20integrar%20la%20TIC.pdf>
3. Graells, P. Impacto de las TIC en Educación: funciones y limitaciones. 2000, revisado en 2010. Disponible en línea <http://peremarques.pangea.org/siyedu.htm>
4. Mendoza, M. Ortiz, C. El Liderazgo Transformacional, Dimensiones de Impacto en la cultura organizacional y eficacia de las Empresas. Universidad Militar Nueva Granada 2006. Disponible en línea en <http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Elliderazgo.pdf>
5. OIE. Normas UNESCO sobre competencias en TIC para docentes. 2005. Disponible en línea <http://www.oei.es/tic/normas-tic-marco-politicas.pdf>
6. Valdez, G. Critical Issue Technology Leadership: Enhancing Positive Educational Change. 2004. Disponible en línea: <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadrshp/le700.htm>

ANEXOS



ANEXO 1

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA GUIA DE PREGUNTAS

TEMA DE INVESTIGACION: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN INSTITUCIONES DE EDUCACION BASICA.

Entrevista dirigida al Director del Centro Escolar

Objetivo: Conocer la influencia del Liderazgo Directivo bajo el enfoque del liderazgo transformacional, dirigido al uso de Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje en el Centro Escolar.

I. DATOS GENERALES DEL DIRECTOR:

Centro Educativo: _____ Fecha: _____

1. Nombre entrevistado: _____

2. Edad _____ años cumplidos

3. Sexo: Masculino Femenino

4. Grado Académico:

a) Profesor b) Licenciado c) Ingeniero

d) Master e) Doctor

5. Especialidad

a) Ciencias Sociales b) Ciencias Naturales c) Matemáticas

d) Educación parvularia e) Educación básica f) Inglés

g) Lenguaje y literatura h) Otras especialidad

Especifique: _____

6. Tiempo de ocupación del cargo de director en esta institución:

1-3 años 3-5 años 5-10 años 10 años o más

II. DIMENSION: COMPETENCIAS TECNOLOGICAS

1. Considera que su nivel en cuanto a uso de TIC es:

Básico Medio Avanzado

2. ¿Considera usted que posee las competencias tecnológicas para integrar las TIC en la practica docente de su centro escolar?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

3. ¿Utiliza herramientas de comunicación en línea para intercambiar información con la comunidad educativa?

SI NO

Si su respuesta es si, mencione algunas de las herramientas que utiliza:

4. ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas domina?

- Sistemas operativos: Windows, Apple, Linux
- Microsoft Office (Word, Excel, Power point)
- Navegación en Internet
- Uso de Blogs, páginas web

5. ¿Se mantiene al día con las innovaciones tecnológicas en educación con el propósito de promoverlas entre la planta docente?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

6. ¿Utiliza el equipo tecnológico para sus labores administrativas?

SI NO

Menciones alguna de las labores:

7. ¿Considera que el uso de TIC ha mejorado sus labores en la dirección?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

III. DIMENSION: GESTION ADMINISTRATIVA

1. ¿Trabaja usted junto al CDE en la implementación de los planes para uso de TIC?

SI NO

Comentarios:

2. ¿Vela por el mantenimiento correctivo y preventivo del Aula Informática?

SI NO

Si su respuesta es sí, ¿De que forma?

3. ¿Considera usted que se le esta dando uso adecuado al Aula Informática?

SI NO

¿Por qué sí, porque no?

3.1 Mencione algunos de los usos:

4. ¿Propicia la inclusión del componente tecnológico en el PEI?

SI NO

¿Como lo incluye?

5. ¿Propicia la inclusión del componente tecnológico en el PEA?

SI NO

¿Como lo incluye?

6. ¿Propicia la inclusión del componente tecnológico en el PCC?

SI NO

¿Como lo incluye?

7. Durante su periodo como director, ¿cuales de las siguientes gestiones para mejorar las condiciones del aula informática ha implementado?

- Obtención de equipo tecnológico bajo administración del MINED
- Alianzas con instituciones para apoyar a la escuela en el uso de TIC
- Organización de padres de familia y/o comunidad educativa para apoyar la implementación de TIC.
- Donaciones de material tecnológico
- Gestión con los estudiantes

8. ¿Promueve usted las evaluaciones para valorar el impacto del uso de TIC en su escuela y mejorar el desempeño docente?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

9. ¿Apoya el cumplimiento de las políticas y reglas para el uso del Aula Informática dadas por el MINED, así como la adopción de reglas propias?

SI NO

¿Cómo lo hace?

10. ¿Destina tiempo y recursos para el crecimiento personal de sus docentes en el manejo de competencias tecnológicas?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

IV. DIMENSION: LIDERAZGO

1. ¿Conoce el liderazgo Transformacional?

SI NO

Si su respuesta es si, ¿Qué conoce del liderazgo transformacional?

2. ¿Promueve usted la integración del componente tecnológico en la visión y misión del Centro Escolar?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

3. ¿Ha fomentado la inclusión del componente tecnológico en los objetivos institucionales?

SI NO

Si su respuesta es “si” ya sea al ítem 2 ó 3, conteste la siguiente pregunta:

- 3.1 ¿Qué estrategias utiliza para infundir la misión, visión y/o objetivos institucionales dirigidos al uso de TIC entre la comunidad educativa?

4. ¿Promueve la consecución de metas claras en cuanto a uso de TIC entre los maestros y alumnos?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

5. ¿Motiva a la planta docente a utilizar tecnología en sus prácticas pedagógicas y administrativas?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

6. ¿Toma en cuenta las necesidades educativas de maestros en cuanto a uso de TIC para capacitarles de acuerdo a sus competencias previas?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

7. ¿Apoya al personal docente en su crecimiento profesional en cuanto a uso de TIC?

SI NO

¿Cómo les apoya?

8. ¿Favorece la participación activa de los docentes en la planificación e implementación de TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje?

SI NO

¿Cómo?

9. ¿Estimula a que los maestros compartan sus experiencias y resultados en el uso de TIC dentro o fuera del Centro Escolar?

SI NO

¿Sí su respuesta es SI cómo lo hace?

10. ¿Motiva y apoya al buen desempeño del encargado del Aula Informática?

SI NO

¿Sí su respuesta es sí como los motiva

11. ¿Favorece la organización y funcionamiento de los comités de apoyo tecnológico (CAT's) en su centro escolar?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

12. ¿Involucra a toda la comunidad educativa (padres de familia y otras entidades) a participar en el proceso de inclusión de TIC?

SI NO

¿Cómo?

13. ¿Que porcentaje de su planta docente considera usted que utiliza las TIC en sus prácticas pedagógica?

Del 1% al 25 % Del 25% al 50% Del 50% al 75 % Del 75% al 100%

14. Del porcentaje de maestros que utilizan las TIC en sus prácticas pedagógicas, ¿Cuál es el grado de compromiso que usted considera que tienen en cuanto al uso de tecnología?

- Los maestros están poco comprometidos
- Los maestros están regularmente comprometidos
- Los maestros están muy comprometidos

15. ¿Del porcentaje de maestros que no están comprometidos con el uso de TIC en sus prácticas pedagógicas, porque cree que no lo están?



ANEXO 2

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA GUIA DE PREGUNTAS

TEMA DE INVESTIGACION: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN INSTITUCIONES DE EDUCACION BASICA.

Entrevista dirigida a los maestros del Centro Escolar

Objetivo: Conocer la influencia del Liderazgo Directivo bajo el enfoque del liderazgo transformacional, enfocado al uso de Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje en el Centro Escolar.

PARTE I

Indicación: Las preguntas que a continuación se le presentan, están dirigidas a valorar la relación del liderazgo directivo con respecto a uso de TIC en el Centro Escolar, bajo el enfoque del Liderazgo Transformacional.

GESTION ADMINISTRATIVA

1. El Director vela por el uso efectivo del Aula Informática.
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

2. El CDE esta involucrado de forma activa junto al Director en la implementación de los proyectos que tienen que ver con el uso de TIC en el Centro Escolar
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

3. El Director promueve la inclusión de TIC en el proceso educativo en los documentos institucionales: PEI, PEA, PCC
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

4. Durante su período se evidencia que el Director ha realizado gestiones para mejorar las condiciones del Aula Informática y promover el uso de TIC en el Centro Escolar.
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

5. El Director promueve evaluaciones para valorar el impacto del uso de las TIC en el Centro Escolar para mejorar el desempeño docente.
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

6. El Director apoya el cumplimiento de las políticas y reglas para el uso del Aula Informática dadas por el MINED, así como la adopción de reglas propias.
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

DIMENSION: LIDERAZGO**El Director del Centro Escolar:**

16. Promueve el empoderamiento de la misión y visión entre la planta docente integrando el componente tecnológico.
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

17. Fomenta la inclusión del componente tecnológico en los objetivos institucionales, y los transmite entre la planta docente.
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

18. Permite la participación en el diseño y consecución de metas en cuanto a uso de TIC entre los maestros y alumnos
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
19. Les motiva a utilizar tecnología en sus prácticas administrativas y pedagógicas
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
20. Mantiene comunicación abierta con la planta docente, para dar soporte a las estrategias de inclusión de TIC en el Centro Escolar.
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
21. Toma en cuenta sus necesidades educativas en cuanto al uso de TIC y les brinda oportunidad de capacitación de acuerdo a sus competencias previas
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
22. El Director es un ejemplo y modelo a seguir en cuanto a implementación de recursos tecnológicos en el ámbito educativo.
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

23. Se siente usted apoyado por el Director en cuanto a su crecimiento profesional en el uso de TIC.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

24. Considera usted que tiene oportunidad de participar en la toma de decisiones en cuanto a uso de TIC en el Centro Escolar.

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

PARTE II.

INDICACION: Las siguientes interrogantes están dirigidas a valorar la relación de su rol como docente con respecto a uso de TIC en el Centro Escolar, bajo el enfoque del liderazgo Transformacional.

1. ¿Conoce usted el liderazgo Transformacional?

SI NO

Si su respuesta es si, ¿Qué conoce del liderazgo transformacional?

2. Considera que su nivel en cuanto a uso de TIC es:

Básico Medio Avanzado

3. ¿Atiende usted los módulos de desarrollo de competencias tecnológicas, ofrecidos por el MINED?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

4. ¿Utiliza herramientas tecnológicas para sus labores administrativas y pedagógicas?

SI NO

Si su respuesta es si, conteste las siguientes preguntas, si no, continúe con la pregunta # 4:

- a) ¿Cuáles son las tareas en las que utiliza el recurso tecnológico

b) Señale de las siguientes herramientas, ¿Cuáles utiliza en su labor docente?:

Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)

Navegación en Internet

Uso de Blogs, páginas Web

5. ¿Considera que el uso de TIC ha mejorado su labor docente?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

6. ¿Se mantiene al día con las innovaciones tecnológicas para implementarlas en su labor pedagógica?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

7. ¿Se siente motivado con las estrategias que el Centro Escolar toma para la inclusión de TIC en proceso de enseñanza aprendizaje?

SI NO

¿Por qué si o Por qué no?

8. ¿En qué medida se considera usted comprometido a utilizar las TIC como herramienta en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Estoy poco comprometido

Estoy regularmente comprometido

Estoy muy comprometido



ANEXO 3

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA ENCUESTA

TEMA DE INVESTIGACION: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN INSTITUCIONES DE EDUCACION BASICA.

Encuesta dirigida a estudiantes.

Objetivo: Conocer el impacto del uso de Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje en el Centro Escolar.

Indicación: Por favor contesta las siguientes preguntas de forma objetiva y honesta de acuerdo a lo que tú percibes.

1. ¿Consideras que el uso de tecnología te sirve en tu aprendizaje?

SI

NO

2. ¿Tus maestros utilizan el aula informática o recursos tecnológicos para enseñar en sus clases?

Ningún maestro

Algunos maestros

La mayoría de maestros

Todos los maestros

3. Señala en cuales materias utilizas el aula Informática o recursos tecnológicos:

4. ¿Te sientes motivado a asistir y aprender en las materias en las que se utilizas el Aula Informática o recurso tecnológico?

SI

NO

Porque?

5. ¿Utilizas el aula informática o recursos tecnológicos (en casa, ciber café) para hacer investigaciones para tus clases?

SI

NO

6. ¿Cree tú que el uso de la tecnología te facilita la investigación y el aprendizaje en tus clases?

SI

NO



ANEXO 4

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA
 OBSERVACION DE CAMPO

TEMA DE INVESTIGACION:

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DOCENTE EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN INSTITUCIONES DE EDUCACION BASICA.

DIARIO DE CAMPO
 FICHA DE OBSERVACION

INSTITUCION: _____

DIRECTOR: _____

FECHA: _____ OBSERVADOR: _____

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	ENCARGADO	COMENTARIOS

ANEXO 5

San Salvador, 28 de junio de 2010

Licenciada Yaceni Margarita Polío
C. E. República de Alemania
Directora
Presente

Distinguida Licda. Polío:

Reciba un cordial saludo, deseándole prosperidad en sus labores diarias.

Soy estudiante egresada de la Maestría en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica de El Salvador, actualmente estoy elaborando mi trabajo de investigación, que esta enfocado en ***El liderazgo docente para el uso pedagógico de las Tecnologías de Información Comunicación (TIC) en los Centros Educativos de Educación Básica.***

En esta ocasión deseo solicitar su autorización para poder realizar este estudio en su Centro Escolar, debido a que presenta la característica necesaria para esta investigación, que es contar con Aula Informática.

Como parte del estudio se harán visitas a las aulas informáticas, entrevistas al director, maestros, alumnos y padres de familia, para conocer el impacto que las TIC tienen en el aprendizaje de los niños.

Desde ya me comprometo a compartir los resultados de la investigación con su institución y con todas las escuelas que formarán parte del estudio, para ser tomado como un instrumento que enriquezca su labor directiva.

Cualquier comentario o duda, por favor no dude en comunicarse conmigo a los teléfonos: 2528 8235 y 2124 8004 o a la siguiente dirección electrónica: cecyhernandez3@hotmail.com

Agradeciéndole su atención y esperando poder contar con su colaboración.

Atentamente,

Lic. Ana Cecilia Hernández
Egresada
Maestría en Administración Educativa

Maestro: Joaquín Aparicio
Asesor
Universidad Pedagógica

SEMINARIO TALLER: EL LÍDER TRANSFORMACIONAL Y SU PAPEL EN LA INCLUSIÓN DE TIC EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.

PRESENTADO POR: ANA CECILIA HERNÁNDEZ

SAN SALVADOR, ENERO DE 2011

Taller: El líder transformacional y su papel en la inclusión de TIC en el ámbito educativo

Introducción

Diferentes tipos de liderazgo han surgido a lo largo de la historia. En el contexto actual en donde la versatilidad de respuesta por los cambios y la dinámica que inyecta la disponibilidad de información a nivel mundial, que requiere de respuestas eficaces por parte de los líderes para que sus organizaciones respondan a estas situaciones cambiantes, surgen tipos de liderazgo de corte vanguardista que proponen formas de liderazgo de acuerdo a la realidad variable.

En el ámbito educativo, las organizaciones escolares también necesitan de líderes que se muevan de lo convencional a lo actual, para responder al mundo globalizado y formar ciudadanos capaces de ser productivos en esta era de cambios.

Uno de los cambios revolucionarios y que llegó para quedarse como parte fundamental del que hacer pedagógico, es la inclusión del componente tecnológico como herramienta pedagógica.

No cabe duda de los beneficios que este hecho conlleva en materia educativa, sin embargo para maximizar este recurso se necesita mucha disposición al cambio, que para muchos puede resultar abrumador, por ello se requiere entre otros aspectos importantes, una forma de liderazgo que promueva el espíritu de formación continua y disposición a cambios paradigmáticos en las formas de enseñanza. Ante esta necesidad y como fruto del estudio: "Influencia del Liderazgo en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje en 5 instituciones de educación básica, San Salvador, 2010" se propone la plataforma del Liderazgo Transformacional para ayudar a los Directores de los Centros Escolares a incluir de forma exitosa el componente Tecnológico.

Descripción

Este taller es el resultado de una de las recomendaciones del trabajo de investigación titulado “Influencia del Liderazgo en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje en 5 instituciones de educación básica, San Salvador, 2010” como una respuesta ante la necesidad de brindar herramientas de liderazgo a los Directores de los centros escolares ante el fenómeno de crecimiento tecnológico.

Este es un taller que consistirá en 4 jornadas de trabajo dirigido a Docentes y especialmente directores de Centros Escolares que deseen dentro de su proceso de mejora continua, la actualización en cuanto a estrategias de Liderazgo, desde el enfoque del Liderazgo Transformacional y su relación con la integración de Tecnologías de Información y Comunicación en el campo educativo.

Objetivos

Fortalecer el liderazgo de los Directores de los Centros Escolares enfocado a mejorar el uso de los recursos tecnológicos.

Reconocer las características del modelo del Liderazgo Transformacional para potenciar el uso de las tecnologías de información y comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Ofrecer a los Directores y maestros de todos los niveles la oportunidad de actualización en cuanto a nuevas tendencias de liderazgo relacionadas con la era digital.

Metas

Capacitar al 100% de Directores y maestros de Centros Escolares acerca del Liderazgo Transformacional en el uso de TIC.

Elaborar un plan de mejora en cuanto al uso de herramientas tecnológicas en sus Centros Escolares bajo el enfoque del Liderazgo Transformacional.

Público

Dirigido a 20 Directores y a 20 Docentes de diferentes niveles del Sistema Educativo.

Recursos

Materiales

Aula que reúna las siguientes condiciones: pizarra blanca o pantalla para cañón, con buena ventilación y con 20 mesas para trabajar.

Cañón

Marcadores

Diplomas para el final del curso

Folders, lápiceros y papelería para soporte teórico

Computadoras con acceso a Internet

Biblioteca

Duración

4 jornadas de 4 horas cada una.

Total de horas: 16 horas.

CONTENIDOS

CONTENIDOS	SESIÓN
Resultados de Estudio Liderazgo y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Primera Sesión
Evolución de las concepciones de Liderazgo	Primera Sesión
Liderazgo transformacional y sus componentes	Segunda Sesión
Contexto actual de las TIC en el ámbito educativo	Tercera Sesión
Liderazgo Transformacional y las TIC	Tercera Sesión
Estándares Tecnológicos para Directivos Escolares	Cuarta Sesión

DESARROLLO DE CONTENIDOS

TEMA:
Resultados de Estudio Liderazgo y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)
OBJETIVOS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer los hallazgos del estudio: “Influencia del Liderazgo en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje en 5 instituciones de educación básica, San Salvador, 2010” 2. Retomar los resultados del estudio para conocer la situación personal de Liderazgo y TIC en los distintos centros educativos y tomarlos como punto de partida de la capacitación.
METODOLOGIA:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expositiva 2. Discusión grupal
RECURSOS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de Power Point 2. Cañón, laptop, pizarra 3. Plumones, borrador
PRODUCTO:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de la situación de liderazgo y TIC de los participantes en sus centros escolares.
TIEMPO:
50 minutos

TEMA:
Evolución de las concepciones de Liderazgo
OBJETIVOS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las principales corrientes de liderazgo, su evolución y características. 2. Individualizar las prácticas de los participantes, identificándose con uno o más de los estilos de liderazgo. 3. Identificar los tipos de Liderazgo actuales
METODOLOGIA:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clase expositiva de la evolución de los modelos de liderazgo. 2. Trabajo grupal para discusión y presentación de características de los tipos de liderazgo más reconocidos (autocrático, democrático, permisivo, situacional) 3. Presentación de diferentes líderes, en discusión grupal reconocer el tipo de Líder. 4. Trabajo individual: reconocer mis propias características de Líder. 5. Presentación de las nuevas tendencias de liderazgo
RECURSOS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación Power Point. 2. Material impreso para discusión 3. Videos para presentar a lideres 4. Cañón, Laptop, pizarra 5. Plumones, borrador
PRODUCTO:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un cuadro comparativo entre los distintos tipos de liderazgo. 2. Presentación de un perfil individual que incluya las características de liderazgo.
TIEMPO:
3 sesiones de 50 minutos

TEMA:
Liderazgo transformacional y sus componentes
OBJETIVOS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el Liderazgo transformacional y sus componentes 2. Reconocer las características que debe poseer el líder educativo a partir del Liderazgo Transformacional.
METODOLOGIA:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clase expositiva, presentación liderazgo transformacional. 2. Trabajo grupal y puesta en común para identificar las características del líder educativo y el liderazgo transformacional. 3. Trabajo por parejas: a partir de presentación de casos extraer las características educativas que se reconozcan del liderazgo transformacional.
RECURSOS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación Power Point. 2. Material impreso para discusión 3. Cañón, Laptop, pizarra 3. Plumones, borrador
PRODUCTO:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un Mapa Conceptual con los componentes del liderazgo transformacional.
TIEMPO:
4 sesiones de 50 minutos.

TEMA:
Contexto actual de las TIC en el ámbito educativo
OBJETIVOS:
<ol style="list-style-type: none">1. Distinguir los cambios en materia tecnológica a nivel educativo a partir de 1970, hasta la actualidad.2. Compilar el conocimiento de los participantes en cuanto a sus experiencias en el proceso de inclusión de TIC en los Centros Escolares.
METODOLOGIA:
<ol style="list-style-type: none">1. Trabajo en equipo: investigación bibliográfica (clase en Biblioteca) de los cambios en materia tecnológica, por periodos.2. Puesta en común y discusión de los resultados
RECURSOS:
<ol style="list-style-type: none">1. Material Bibliográfico, previa clasificación2. Acceso a Internet3. Pizarra, plumones, borrador4. Papelería para presenta producto
PRODUCTO:
<ol style="list-style-type: none">1. Resultados de la investigación.
TIEMPO:
2 sesiones de 50 minutos

TEMA:
Liderazgo Transformacional y las TIC Estándares Tecnológicos para Directivos Escolares
OBJETIVOS:
<ol style="list-style-type: none">1. Relacionar los componentes del Liderazgo transformacional con el uso de las TIC en los Centros Escolares.2. Identificar los Estándares para Directivos en el uso de TIC
METODOLOGIA:
<ol style="list-style-type: none">1. Clase expositiva y discusión de estudios que muestran relaciones del Lid. Transformacional y el uso de tecnología.2. Trabajo individual: reconocer e identificar los componentes personales de los Estándares Tecnológicos para Directivos Escolares
RECURSOS:
<ol style="list-style-type: none">1. Presentación Power Point.2. Material impreso para trabajo individual3. Cañón, Laptop, pizarra Plumones, borrador
PRODUCTO:
<ol style="list-style-type: none">1. Cuadro comparativo entre los Estándares Tecnológicos y las prácticas de liderazgo de los directores.
TIEMPO:
2 sesiones de 50 min.

TEMA:
Estándares Tecnológicos para Directivos Escolares Plan de fortalecimiento Directivo en el uso de TIC
OBJETIVOS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionar los Estándares para Directivos Escolares y el proceso de inclusión de TIC que se ha seguido en los Centros Escolares. 2. Elaboración de plan de fortalecimiento Directivo bajo el enfoque de Liderazgo transformacional concretizado en los estándares para Directivos escolares.
METODOLOGIA:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución de guías de trabajo que incluirá: análisis del Liderazgo del Centro Escolar en relación al uso de tecnología, tomando en cuenta los parámetros de los Estándares para Directivos Escolares. Y para la Elaboración de Plan de Fortalecimiento Directivo bajo el enfoque de Liderazgo transformacional. 2. Puesta en común de las generalidades de los planes de fortalecimiento a través de Blog.
RECURSOS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Material impreso: guías de trabajo 2. Cañón, Laptop, pizarra Plumones, borrador. . 3. Creación y uso de Blog.
PRODUCTO:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de fortalecimiento directivo bajo el enfoque del Liderazgo Transformacional en el uso de TIC.
TIEMPO:
4 sesiones de 50 minutos.

