UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

"HACIA UNA TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL SALVADOR. ESTUDIO DE LOS PERFILES ACTUALES."

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTADO POR
LICDA. LINNI NATALY MERLOS ECHEVERRÍA

ASESOR:
ING. MANUEL ERNESTO APARICIO G. MDE/MAIE

OCTUBRE DE 2018

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR

MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO
VICERRECTORA ACADÉMICA

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2018

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Maestra Tirsa Ivania García M.
Presidenta

Maestro Estanley Oviedo Bermudes
Primer Vocal

Dr. Mauricio Vladimir Umaña
Segundo Vocal

Maestro Manuel Ernesto Aparicio Guzman
Asesor

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: OCTUBRE Año: DOS MIL DIECIOCHO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las quince horas del día doce de octubre del año dos mil dieciocho, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "HACIA UNA TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL SALVADOR. ESTUDIO DE LOS PERFILES ACTUALES", presentado por: LICDA. LINNI NATALY MERLOS ECHEVERRÍA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: Aprobar

MTRA. TIRSA IVANIA GARCÍA
Presidente

MTRO. ESTANLEY OVIEDO BERMUDES
1er. Vocal

DR. MAURICIO VLADIMIR UMAÑA
2do. Vocal

LICDA. LINNI NATALY MERLOS ECHEVERRÍA
Sustentante

DEDICATORIAS

Esta meta y triunfo logrado está dedicado solamente a mi Dios porque es Él quien se merece toda la gloria y la honra para siempre.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, quien sin duda me ha dado las fuerzas cada día y que sin Él nada podemos alcanzar.

A mi familia, por su apoyo incondicional, por su paciencia y su particular forma de motivarme a alcanzar la culminación de este proyecto. Son increíbles.

A mi asesor Mtro. Manuel E. Aparicio, por la orientación y ayuda tan excelente que me brindo para la realización de esta tesis, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho.

A mis amigos con quienes comenzamos esta aventura llamada Maestría y que hoy finalizamos con mucho gozo. Los amo. (RM, TG y OP)

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito conocer los rasgos de liderazgo en los directores de centros educativos exitosos, para generar una aproximación al perfil de liderazgo escolar actual. Se desarrolla mediante una metodología cualitativa en la que por medio de una entrevista que plantea casos hipotéticos se conoce la opinión o decisiones que pudiesen tomar los directores ante situaciones o problemas frecuentes ocurridos en la comunidad educativa. Se entrevistaron a 6 directores de los centros educativos: Liceo Cristiano Rev. Juan Bueno La Coruña, Colegio Jerusalén, Liceo Bautista Ilopango, Escuela Técnica de Aviación, Liceo Cristiano Rev. Juan Bueno Santa Lucia y Colegio Isabel Allende, quienes poseen nota de acreditación igual o mayor a 8.0, criterio establecido para denotar a un centro educativo como exitoso. Los resultados indican que los directores se orientan a un estilo de liderazgo altamente administrativo (D) y a un estilo basado en las relaciones interpersonales (A), quedando el estilo centrado en el bienestar del estudiante (B) y la eficacia de los programas (C) en segundo plano.

Palabras claves: liderazgo, tipologías, acreditación, director escolar, exitosos.

ABSTRAC

The purpose of this research is to know the leadership traits of the directors of successful educational centers, in order to generate an approximation to the current school leadership profile. It is developed by means of a qualitative methodology in which, through an interview that raises hypothetical cases, the opinion or decisions that the directors could take in the face of situations or frequent problems occurring in the educational community is known. Six directors of the educational centers were interviewed: Liceo Cristiano Rev. Juan Bueno La Coruña, Jerusalem College, Liceo Bautista Ilopango, Aviation Technical School, Liceo Cristiano Rev. Juan Bueno Santa Lucia and Colegio Isabel Allende, who have equal accreditation or greater than 8.0, criterion established to denote an educational center as successful. The results indicate that the directors are oriented towards a highly administrative leadership style (D) and a style based on interpersonal relationships (A), leaving the style focused on the student's wellbeing (B) and the effectiveness of the programs (C) in background.

Keywords: leadership, typologies, accreditation, school director, successful

Contenido **Páginas**

Presentación i
Introducción iii
Capítulo 1 Planteamiento del problema 5
1.1 Antecedentes 5
1.2 Planteamiento 8
1.2.1 Descripción de la situación problemática. 8
1.3 Objetivos de investigación 13
1.3.1 Objetivo General: 13
1.3.2 Objetivos Específicos: 13
1.4 Justificación 14
1.5 Limitaciones del estudio 16
1.5.1 Delimitación tiempo espacio. 16
1.5.2 Limitaciones 17
Capítulo 2 Marco Teórico 18
2.1 Reseña Histórica del Liderazgo 18
2.2 Evolución de las Teorías de Liderazgo 21
2.2.1 Teorías del Gran Hombre. 22
2.2.2 Teorías del Rasgo. 22
2.2.3 Teoría del Comportamiento. 23
2.2.4 Teoría de la Contingencia 24
2.2.5 Teoría de la Influencia 25
2.2.6 Teoría de las Relaciones 26
2.3 Liderazgo Educativo 28
2.4 Tipologías del Liderazgo Educativo 28
2.4.1 Tipología de Kurt Lewin 29
2.4.2 Tipología de Sergiovanni (1984) 30
2.4.3 Tipología de Leithwood, Begley y Cousins (1990) 31
2.5 Importancia del Liderazgo en Educación 33

2.6 Liderazgo Educativo en El Salvador. Recorrido Histórico. 35
2.7 Marco Legal de la función del Director escolar. 41
2.8 Centros Educativos Exitosos 44
Capítulo 3. Metodología 48
3.1 Participantes 49
3.2 Instrumentos 51
2.8.1 Elaboración del instrumento 53
2.8.2 Aplicación 59
2.8.3 Vaciado de la información 60
2.8.4 Proceso de validación 61
3.3 Estrategia de Análisis de Datos 62
2.8.5 Codificación Abierta o en Primer Plano (Nivel).....63
2.8.6 Codificación en Segundo Plano o Nivel (Axial) 63
3.4 Generación de Teoría, Hipótesis y Relaciones 64
Capítulo 4. Análisis y Discusión de Resultados 65
4.1 Descripción e Interpretación de Resultados 65
4.1.1 Codificación Abierta o en Primer Plano (Nivel).....65
4.1.2 Codificación en Segundo Plano o Nivel (Axial) 67
4.1.3 Temáticas Principales en las Categorías 68
4.2 Análisis y discusión de resultados 68
4.2.1 Análisis General 69
4.2.2 Análisis Individual 80
Capítulo 5. Conclusiones y Propuesta de Mejora 84
5.1 Conclusiones 84
5.2 Propuesta de mejora.....87
Referencias Bibliográficas.....97
Apéndices.....102
Anexos.....115

Índice de Figuras

Figura 1: Evolución de las teorías de Liderazgo 24

Figura 2: Codificación de categorías por color 71

Figura 3: Temáticas principales de las categorías 72

Figura 4: Representación total de los conteos de códigos por categoría 81

Figura 5: Representación total de los resultados del primer directo 84

Figura 6: Representación total de los resultados del segundo director 85

Figura 7: Representación total de los resultados del tercer director 85

Figura 8: Representación total de los resultados del cuarto director 86

Figura 9: Representación total de los resultados del quinto director 86

Figura 10: Representación total de los resultados del sexto director 86

Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción de reactivos 58

Tabla 2. Resultados por categorías 73

Tabla 3. Resultados comparados por categorías 74

Apéndices

Apéndice A. Participantes del estudio 102

Apéndice B. Carta a los colegios 103

Apéndice C. Ejemplo de codificación por entrevista 104

Apéndice D. codificación Axial 105

Presentación

La presente investigación es un estudio para conocer los rasgos de liderazgo en los directores de centros educativos exitosos, mediante el análisis de sus prácticas de gestión; específicamente se ha orientado a escoger una tipología de liderazgo, descubrir rasgos de liderazgo en los directores entrevistados, definir la orientación del director dentro de la tipología de liderazgo en análisis y, finalmente proponer estrategias que beneficien los rasgos menos desarrollados por el director en su perfil de líder escolar efectivo, acorde a la realidad de los centros educativos privados.

El enfoque investigativo utilizado en este estudio es de tipo cualitativo, descriptivo puesto que este método ha demostrado ser efectivo para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, y las relaciones interaccionales (Strauss y Corbin, 1990). También buscan especificar propiedades y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, elementos esenciales para los propósitos de la investigación.

Se trabajó con 6 directores de los centros educativos siguientes: Liceo Cristiano Rev. Juan Bueno La Coruña, Colegio Jerusalén, Liceo Bautista Ilopango, Escuela Técnica de Aviación, Liceo Cristiano Rev. Juan Bueno Santa Lucia y Colegio Isabel Allende; que tenían características comunes en cuanto a que han sido evaluados por las Acreditaciones del Ministerio de Educación, obteniendo notas aprobatorias de igual o mayor a 8.0, filtro elegido para seleccionar dicha muestra.

Los resultados del estudio en términos generales muestran que los rasgos de liderazgo en los directores se orientan mayormente al estilo administrativo, en segunda instancia al estilo basado en las relaciones interpersonales; los menos incurridos fueron el estilo centrado en la eficacia de los programas y el estilo con énfasis en le bienestar de los estudiantes.

Las investigaciones de los perfiles directivos actuales son importantes para ir definiendo esta línea de investigación en el país, ya que los estudios aún son pocos, es esencial continuar con otros estudios relacionados en conocer el desempeño de los líderes institucionales. Las contribuciones finales de la indagación a escuelas exitosas ayudan a guiar a los centros educativos a mejorar los procesos que ya otros gestores han experimentado.

La investigación “Hacia una Tipología del Liderazgo del director en El Salvador. Estudio de los Perfiles Actuales”, reviste una gran trascendencia, debido a que está centrada en el análisis de los rasgos del director y cómo estos pueden orientar hacia un estilo de liderazgo especifico. Es importante mencionar que el liderazgo directivo es uno de los elementos claves y esenciales en una organización educativa, ya que la función que ejerce puede ser desarrollada para tener centros educativos exitosos.

Introducción

Estudiar el fenómeno del liderazgo, siempre resultará ser una asignatura altamente atractiva en el análisis de las organizaciones dado el espectro teórico, que es muy diverso e incluye una amplia literatura sobre enfoques, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones, teorías, modelos y reflexiones filosóficas.

El presente documento ha sido elaborado a partir de los lineamientos proporcionados por la Dirección de Posgrado y Extensión y la Vice Rectoría Académica de la Universidad Pedagógica de El Salvador a través del formato unificado para investigaciones cualitativas y cuantitativas para el nivel de Maestría que entro vigencia a partir del Ciclo ll 2017. Este trabajo de graduación se ha estructurado de la siguiente forma: portada, índice, presentación, introducción, marco teórico, marco metodológico, análisis e interpretación de resultados, conclusiones, recomendaciones, propuesta de mejora, bibliografía, apéndice y anexos.

El Capítulo 1, contiene el planteamiento del problema, desarrollado por pasos a través de los antecedentes del fenómeno, el planteamiento del estudio, los objetivos de investigación, la justificación y las limitaciones.

En el Capítulo 2, se fundamenta el marco teórico que contiene las bases teóricas que refuerzan la intención del investigador para lograr los objetivos. Este capítulo analiza desde diferentes perspectivas el liderazgo del director y la gestión de los centros educativos del sector privado de San Salvador, basado en diversos estudios nacionales e internacionales.

El capítulo 3, comprende el marco metodológico que explicita el desarrollo del estudio, con énfasis en los participantes, los instrumentos y la estrategia de análisis de datos para garantizar la validez científica y rigurosidad metodológica de esta investigación.

En el Capítulo 4, se expone el análisis e interpretación de resultados, a partir de los principales hallazgos producto del procesamiento, tabulación, análisis e

interpretación descriptiva de la información recolectada por medio de las entrevistas sobre los casos prácticos de liderazgo, aplicadas a 6 directores en el sector privado de San Salvador de los centros educativos: Liceo Cristiana Rev. Juan Buenos La Coruña, Colegio Jerusalén, Liceo Bautista Ilopango, Escuela Técnica de Aviación, Liceo Cristiano Rev. Juan Buenos Santa Lucia y Colegio Isabel Allende.

En el Capítulo 5, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como una propuesta de mejora con base a los hallazgos encontrados. Se establecen conclusiones por cada objetivo de investigación.

Finalmente se presenta el apartado de la bibliografía, que contiene las referencias físicas y digitales utilizadas en el trabajo de graduación; los apéndices y los anexos correspondientes que sirven de soporte instrumental para la recolección, procesamiento e interpretación de los datos cualitativos que constituyen el fundamento de las conclusiones y recomendaciones planteadas en la presente investigación.

Capítulo 1 Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

En América Latina y el Caribe se pueden encontrar estudios sobre liderazgo y gestión educativa (Loera Varela, 2001; Espinola, 2000, citados por Borden, 2002) los cuales han dado oportunidad a conocer el estado actual de este componente de la educación en estos países. En Centro América se cuenta solamente con algunos estudios formales, como los de Hernández, Lázaro, y Flores (2001) que comprende un estudio cualitativo de 28 escuelas primarias de El Salvador, 14 “exitosas” y 14 “no exitosas” (dicha clasificación se basa en resultados de exámenes de idioma y matemáticas); así como un estudio de Fuller y Rivarola (1998) también cualitativo, enfocado en 12 escuelas que participan en el proyecto piloto de autonomía escolar en Nicaragua.

De igual forma existen investigaciones por parte de los Ministerios de Educación, tal como lo muestra el estudio cualitativo de la Administración Nacional de Educación Pública de Uruguay (1999) sobre 10 escuelas primarias en Uruguay, seis “eficientes” y cuatro “no eficientes” (la clasificación anterior se basa en el rendimiento de los alumnos), así como exploraciones de estudiosos asociados a universidades o de carácter independientes.

Históricamente no se le ha dado la importancia real que tiene el tema del liderazgo directivo en la gestión de las instituciones educativas salvadoreñas; es por ello por lo que los referentes nacionales se enfocan en propuestas y líneas estratégicas para la mejora de la calidad docente y directiva; como lo revela el documento Gestión escolar efectiva, del Plan Nacional de Educación 2021, Ministerio de Educación de El Salvador (2008)

Es por ello por lo que la literatura relacionada al liderazgo directivo en los Centros Escolares, instan a que el director escolar ejerza un liderazgo que cuente con las competencias conductuales integrales y, tenga la capacidad para articular

los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones de trabajo, de acuerdo a los estándares del establecimiento educativo.

De acuerdo con Spillane y Healey (2010), a nivel internacional existen básicamente dos conceptualizaciones que tienen que ver con el liderazgo escolar. La primera se refiere a la personalidad, el estilo y la capacidad de las personas; la segunda vincula el liderazgo con las formas de organización y, en menor medida, con las prácticas individuales.

También Pont, Nusche y Moorman (2008), plantean que los resultados de las investigaciones sobre la gestión de las instituciones educativas constatan la existencia también de dos grandes modelos o estilos de liderazgo: uno basado en la regulación administrativa y burocrática de la escuela, y otro centrado en los procesos de aprendizaje y en el rendimiento escolar.

Según Schleicher (2012), citado en Vaillant y Rodríguez (2016), por años el liderazgo escolar ha sido relacionado al papel y funciones de los equipos directivos de los centros educativos. Sin embargo, en los últimos diez años se insiste en el liderazgo como una cultura común de expectativas, en la que todos son responsables por su contribución al resultado colectivo según plantean Leithwood y Louis (2011), citados en Vaillant y Rodríguez (2016). En particular, el liderazgo centrado en el estudiante según Robinson (2011), citado en Vaillant y Rodríguez (2016), surge como una nueva línea de investigación y aporte de las nuevas teorías sobre la dirección escolar en centros eficaces que logran reducir las tasas de repetición y mejorar los aprendizajes.

Al efectuar una observación de la literatura relacionada a experiencias exitosas de liderazgo escolar se destaca el importante rol del líder en la propiciación de prácticas y modelos de gestión escolar que logran buenos resultados educativos según un reciente estudio de Day y Sammons (2013) referido especialmente a los directores o equipos de dirección.

Sin embargo, los directores tienden a estar sobre-exigidos a nivel administrativo, no tienen tiempo para tareas pedagógicas. La principal dificultad para afianzar un liderazgo escolar efectivo tiene relación con las tareas y actividades, las cuales han aumentado y se han complejizado. La acumulación de las exigencias externas ha llevado, en muchos casos, a una fragmentación de la función directiva (Bolívar, López y Murillo, 2013).

Para solventar la complejidad de estas tareas, Elmore (2010) señala que la función principal de los directores debería ser impulsar el aprendizaje organizacional en los centros educativos. A esa misma idea llegan Day *et al.* (2010), cuando afirman que el aprendizaje organizacional es el camino para asegurar un liderazgo efectivo y un aprendizaje escolar de calidad.

Estudios como el de McBer (2000), permiten identificar algunas características en los directores de escuelas que influyen significativamente en el progreso del estudiante. El liderazgo es uno de esos rasgos, esta vez este concepto es entendido como la flexibilidad, la habilidad y la disposición para adaptarse a las necesidades de una situación y para cambiar de estrategia. El liderazgo implica también la capacidad para fijar parámetros claros y para lograr que otros se responsabilicen por sus resultados. A lo anterior, se agrega la habilidad de orientar, entusiasmar y motivar a los docentes y a los estudiantes.

La literatura científica centrada en el análisis de las prácticas de liderazgo en escuelas exitosas ha descrito las características de los directores que desarrollan un liderazgo efectivo (Leithwood, 2009), y también ha mostrado cuál es su papel en las escuelas del siglo XXI (Unesco, 2010 y UNESCO-OREALC, 2014). Se trata de aportes sumamente notables para repensar el liderazgo de directores de los centros educativos a la luz de los cambios ocurridos, tanto en el contexto socioeconómico, como en la vida en las aulas de los países latinoamericanos.

1.2 Planteamiento

1.2.1 Descripción de la situación problemática.

Los desafíos de la educación en América Latina y el Caribe son importantes y han sido identificados claramente por diversos investigadores (Moura, 2000; Navarro, Carnoy, y Castro, 1999; Reimers, 2000). La tasa de repetición en educación Básica de 1° A 6° permanece alta; el acceso a la educación secundaria sigue siendo limitado y en algunos casos imposible para ciertos grupos poblacionales en desventaja; los profesores están poco preparados, les falta conocimiento técnico y su salario es insuficiente; los directores de igual manera no tienen mayor preparación técnica; el aprovechamiento de los estudiantes es bajo en comparación con estándares nacionales e internacionales; la jornada y el año escolar son más cortos que en países más industrializados; y los jóvenes ingresan a la fuerza de trabajo con un nivel de escolaridad menor que el de otras regiones.

La investigación acerca de la situación del liderazgo escolar en América Latina se enmarca en una región con serios problemas de repitencia y de deserción escolar. En la mitad de los países de América Latina y el Caribe, aproximadamente un 16% de los niños escolarizados abandona la escuela antes de haber finalizado los estudios primarios. En República Dominicana, El Salvador, Guatemala y Surinam, aproximadamente un 35% de los niños abandona la escuela primaria antes del último grado; el peor porcentaje es el de Nicaragua con un 56% (UNESCO-OREALC, 2013). La situación de repitencia es también preocupante.

De igual forma, tomando el conjunto de la educación primaria, la tasa de repitencia llega en el año 2010 a casi un 5% en los países de la región. Es decir, cada año, alrededor de 1 de cada 20 alumnos fue reprobado en su grado. El efecto acumulado de la repetición y el ingreso tardío al sistema escolar hizo que en el año 2010 la tasa promedio de sobre-edad en enseñanza primaria en la región fuera de 9%; aunque en Colombia, Brasil y Nicaragua, llegó al 21% (UNESCO-OREALC, 2013).

En América Latina y el Caribe se ha producido una ampliación en la normativa de la enseñanza obligatoria, que pasó de un promedio de 9 a 12 años de escolaridad (López, 2007); sin embargo, el acceso a la educación sigue siendo desigual favoreciendo menos a los grupos de escasos recursos. La inclusión tampoco se ha logrado, porque existen grandes diferencias tanto en el logro de resultados académicos entre los diferentes sectores sociales, como en la calidad de los conocimientos adquiridos (Ávalos, 2007).

Para enfrentar esta pluralidad de retos, se han implementado una cantidad de reformas educativas con diversos matices acordes a las realidades de cada uno de los países que las desarrollan. Sin embargo, todas comparten la estrategia común de descentralizar la gestión del sistema educativo y de las escuelas. Esto supone que ellas operarán de manera autónoma gracias al apoyo de la estructura del Ministerio de Educación respectivo. Sin embargo, la realidad es que aún falta mucho para lograr ese objetivo.

Teóricamente en la región en los últimos años se ha reconocido la importancia del liderazgo de los directores en el mejoramiento de las escuelas (Alvariño *et al*., 2000; Sallán, 1998; Schettini & Pozner, 2001). Guiados en parte por las investigaciones sobre efectividad y mejoramiento escolar de países europeos y de Estados Unidos, los investigadores del área han empezado a interesarse en la función y el impacto de los directores.

Los trabajos de investigación sobre directores, en la mayoría de los casos, tienden a ser cualitativos; esto es normal dada la compleja naturaleza de la dinámica escolar. Para los investigadores interesados en estudios cuantitativos, es difícil definir el término de liderazgo, así como desarrollar instrumentos válidos y confiables de recolección de información y cuantificar los procesos que se generan en torno al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Una de las situaciones problemáticas radica en que, como plantea Ferreira (1990) citado en Pérez (2002), la mayoría de los que ocupan cargos directivos (gerentes educativos en el caso de los centros privados) tienen poca información y preparación para el manejo de las escuelas, lo que recae en un rendimiento escolar no adecuado.

Lo anterior indica un desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo; esto ha llevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización puede tener.

En este orden de ideas, Arévalo (1997) citado en Pérez (2002), señala un planteamiento muy importante, que el accionar de los directivos está más enfocado (y preocupado) por las actividades administrativas que por la función educativa

García (1997), menciona que se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial, lo que se trasforma en una ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. En tal sentido, Aponte (1992) citado en Pérez (2002) sostiene que:

> “Los gerentes casi nunca participan en la toma de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, dan completa libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales.” (p.64)

Así pues, es evidente que los directores de las instituciones educativas privadas deben asumir los resultados de diversos informes internacionales que ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Bolívar (2010) citado por el Ministerio de Educación de Perú (2014)

señala que el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas tanto públicas como privadas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

Es fundamental mencionar la fuerte vinculación que tiene el liderazgo pedagógico en función de potencializar las competencias de los docentes, en su constante proceso de formación con altos aprendizajes significativos, dinamizador de los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Particularmente la realidad de las escuelas salvadoreñas, en donde el rol directivo es cargado de múltiples e importantes obligaciones, se vuelve indispensable un perfil de director o directora comprometido con el bienestar de la comunidad educativa; con liderazgo proactivo, dinámico, enfocado en el desarrollar integral de los estudiantes.

Por esta razón, el director de las instituciones educativas privadas debe tener una visión clara del liderazgo escolar, las teorías, los procesos, características y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten y poder lograr con todo su equipo, una gestión efectiva y de calidad.

Una investigación centrada en el liderazgo educativo en ocho países de la región latinoamericana (Argentina, Ceará <Brasil>, Chile, Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Perú.), concluye que las políticas dirigidas al liderazgo directivo escolar en la región han carecido de un enfoque sistémico que aborde e incida en las distintas áreas consideradas claves para su fortalecimiento, como son los estándares de desempeño, la selección y evaluación, el estatus y condiciones de trabajo, y la formación directiva. (UNESCO-OREALC, 2014).

En este sentido, las iniciativas presentes en los sistemas escolares estudiados han tendido a focalizarse en algunas de estas dimensiones de forma aislada, desconociendo la necesaria importancia de formular una política exhaustiva que enfrente la realidad de la función directiva de manera integral. de manera más

precisa, los países han tendido a abordar de manera más frecuente la profesionalización de la selección de los directores, la precisión de sus responsabilidades en torno a estándares o marcos de actuación, y más recientemente la evaluación de su desempeño, dejando en un plano relegado, a nivel general, el ámbito de la formación y de las condiciones de trabajo y estatus de los directivos.

Se estima además que la información sobre los directores todavía es escasa, genérica y contribuye poco al diseño de programas que articulen la formación con planificación, estudios de monitoreo y revisión de las prácticas de gestión con base en evidencias.

A partir del contexto antes mencionado, puede preguntarse ¿Quiénes son y cuál es el perfil de los directores latinoamericanos? Considerando los datos revelados por UNESCO-OREALC (2014) se puede aseverar que, en promedio, quienes se desempeñan en la dirección de centros educativos del continente: son mayoritariamente hombres, tienen entre cuarenta y cincuenta años, poseen un título terciario, son docentes que buscan mayor remuneración y reconocimiento, y han tenido algún tipo de formación en gestión escolar. Se debe señalar, además, que es común a los directores el desarrollo de tareas burocráticas y de gestión administrativa, antes que de funciones asociadas a la supervisión de prácticas pedagógicas.

Ser un director y ejercer el liderazgo escolar en América Latina requiere el desarrollo de competencias profesionales pedagógicas complejas (Vaillant, 2013); con frecuencia, las tareas administrativas son preponderantes en detrimento de las funciones pedagógicas. Los directores dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades tales como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos (OECD, 2009). El seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje, así como el desarrollo profesional de los docentes, son menos frecuentes (UNESCO, 2008).

Considerándose el liderazgo como una de las competencias básicas del perfil directivo (Ministerio de Educación de Perú, 2014), la presente investigación brindará información sobre los rasgos característicos de liderazgo identificados y que deberían poseer los directores que serán parte del estudio, propiciando un acercamiento de carácter cualitativo a la situación actual del perfil directivo escolar en algunos centros educativos de El Salvador.

Ante la situación expuesta anteriormente se han planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo de los directores de Centros Educativos privados que contribuyen a la gestión de una escuela exitosa?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo General:

- Conocer los rasgos de liderazgo en los directores de Centros Educativos exitosos mediante el análisis de sus prácticas de gestión, para detectar la orientación a ciertos estilos de liderazgo que permitan un acercamiento a los perfiles directivos actuales.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Escoger una tipología de liderazgo preestablecida por los investigadores internacionales que se adapte a las regulaciones y leyes de la educación salvadoreña.
- Descubrir rasgos de liderazgo en los directores entrevistados.
- Definir la orientación del director dentro de la tipología de liderazgo en análisis.
- Proponer estrategias de liderazgo que beneficien los rasgos menos desarrollados por el director en su perfil de líder escolar efectivo acorde a la realidad de los centros educativos privados.

1.4 Justificación

Este estudio se considera conveniente, puesto que en El Salvador no se registran investigaciones recientes sobre el perfil que debe poseer el director de un centro educativo de Educación media (Ministerio de Educación de El Salvador, 2017), como parte inicial de la línea de investigación de ambientes escolares y Gestión Educativa (MINED, 2017); esta exploración se realizará sobre las prácticas de gestión enfocadas en el liderazgo del director en base a la toma de decisiones en decisiones típicas de su gestión.

El liderazgo del director escolar es un elemento primordial para el buen funcionamiento de las instituciones, pues; según explican Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), el liderazgo educativo es definido como aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Independientemente de las funciones establecidas en las regulaciones, programas y documentos de reformas educativas para el director de escuela, aun no se han descrito ni explorado las condiciones en las que se espera que ejerzan su liderazgo. Una forma de hacerlo es desarrollar y posteriormente aplicar un perfil de líder escolar efectivo.

La elaboración del perfil requiere el análisis y la participación de especialistas de los Ministerios de Educación, capacitadores, directores y demás actores interesados en estudiar y modificar la función del director; sin embargo, para generar un acercamiento inicial a esta temática, se realizará este estudio sobre la identificación de rasgos característicos comunes de liderazgo escolar en los directores estudiados.

Los hallazgos de Vaillant y Rodríguez (2016), parecen fortalecer la hipótesis de que el liderazgo de los directores puede tener una incidencia positiva en los resultados de aprendizaje de niños y adolescentes. Del mismo modo, cuando el

liderazgo es deficiente o no existe, puede provocar el efecto contrario: dificultar el aprendizaje del estudiante y afectar la calidad de las escuelas.

Se debería contar en el futuro con más evidencia empírica que muestre el efecto que tiene el liderazgo de los directores en el aprendizaje del estudiante, y en el desarrollo profesional del docente. Esta ha sido una preocupación central en la investigación educativa anglosajona, y debería convertirse en un tema de la agenda educativa en los países latinoamericanos.

Es por ello, que surge la necesidad de comprender mejor cómo los directores pueden influenciar positivamente en los resultados de las acreditaciones Ministeriales. La presente investigación pretende explorar los rasgos comunes de liderazgo en los directores de escuelas de educación media calificadas como efectivas.

Los estudios en esta área no solo servirán para llenar importantes lagunas en la investigación educativa de El Salvador, sino que, además, ayudarán a los responsables políticos a desarrollar programas para apoyar el liderazgo para el aprendizaje de los directores de los centros educativos.

De allí que la investigación sea relevante, porque permite conocer los rasgos de liderazgo ejercidos por los directores de instituciones privadas, afianzando su rol protagónico al momento de aplicarla dentro de su organización escolar. Por tanto, se justifica además desde los siguientes puntos de vista:

- Teórico, porque pretende reflejar la conceptualización del liderazgo del director, determinado los rasgos de liderazgo característicos de los perfiles directivos actuales, ofreciendo información veraz que podrá ser considerada por quienes deseen ampliar sus conocimientos al respecto.

- Práctico, por cuanto permitirá a los directores realizar una verificación de su estado actual, propiciando los ajustes pertinentes como resultado del análisis de los datos aportados por la investigación.

- Social, por cuanto contribuirá al fortalecimiento de las organizaciones educativas, mediante el análisis de un fenómeno vinculado con el proceso enseñanza -aprendizaje.

- Metodológico, porque prevé el uso de un cúmulo de información mediante un instrumento de recolección de datos no estandarizados, el cual podrá aplicarse en diferentes instituciones educativas con problemas similares a la investigación planteada. En ese sentido, los resultados servirán de guía para el estudio ordenado sobre el liderazgo del director, creando un conjunto de documentos bibliográficos, sistematizado, actualizado, los cuales pueden servir de referencia para futuros estudios.

En base a lo anterior, con el propósito de precisar los rasgos de liderazgo del director se debe hacer un análisis de las prácticas de gestión más comunes que poseen los directores de Centros Educativos clasificados como exitosos.

1.5 Limitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación tiempo espacio.

El estudio se refiere al análisis del liderazgo escolar realizado en los meses de noviembre y diciembre del año 2017, enfocado en los directores de Centros Educativos privados acreditados por el Ministerio de Educación, que ofrecen Educación Media a la población de la zona metropolitana de San Salvador, El Salvador.

1.5.2 Limitaciones

- Por su naturaleza los centros educativos privados carecen de tiempo para llevar a cabo estudios de tipo etnográficos o con métodos de triangulación entre la comunidad educativa.
- Escaza documentación formal de estudios cualitativos anteriores o recientes sobre el perfil o el liderazgo del director escolar en el país.
- Los resultados del presente estudio no podrán generalizarse mas allá de los límites de la población estudiada.

Capítulo 2 Marco Teórico

2.1 Reseña Histórica del Liderazgo

Por años el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., quienes, gracias a sus logros, marcaron tiempos y etapas en la historia de la humanidad.

Hasta que el ser humano se estableció en un solo lugar, se presentó esta característica propiciando que las civilizaciones se organizaran, creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Una primera evidencia de esto se puede encontrar en la cultura Sumeria (siglo 50 y 49 a.c) en la cual, según Estrada (2007) los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo XXV a.C.

Giraldo y Naranjo (2014) explican que a medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los lideres evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en un tema de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

Vandier-Nicolas (1978) nos relata sobre Confucio, uno de los primeros aportes de sabios y filósofos en cuanto al liderazgo, que en el siglo VI A.C escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros.

El mismo autor explica que Sun Tzu escribió la obra Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee

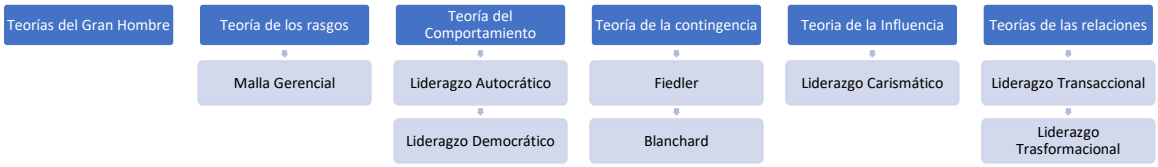
consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección. (Pp.48-53)

Con el nacimiento de una forma de gobierno denominada Democracia (creación y aporte de la cultura griega) las personas experimentan la acción de elegir a sus autoridades, aunque al inicio la democracia Ateniense no se considerara una democracia directa, pues la gente no elegía a representantes para votar en su nombre, sino que desarrollaban la legislación y ejercían el poder ejecutivo de manera personal. (Giraldo y Naranjo, 2014) No obstante, la participación no era ni mucho menos universal, pero entre los que participaban apenas influía el poder económico, y la cantidad de gente involucrada era enorme. Además, las opiniones de los votantes estaban notablemente influidas por las sátiras políticas realizadas por los poetas cómicos en los teatros.

De acuerdo con lo anterior, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los lideres nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 D.C que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

Como resultado de estas nuevas hipótesis sobre el liderazgo, empezaron a surgir nuevos analistas, estudios y proyectos para analizar este fenómeno, los cuales se pueden dividir en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo.

Figura 1: Evolución de las teorías de Liderazgo



Fuente: Giraldo y Naranjo (2014)

El tema de liderazgo tiene un papel sumamente importante en la dirección, ya que, al ser una cualidad de esta, se puede definir como: "relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten" (Daft, 2006)

A pesar de, esta no es la única definición que se puede encontrar sobre el liderazgo, si bien la gran mayoría (por no decir todos) de los estudiosos del tema lo definen como, una interacción entre el líder y sus seguidores para lograr cumplir los logros, objetivos y metas propuestos, cada uno de ellos le agrega o le modifica algo específico a esta definición. A continuación, algunos ejemplos:

- "Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común" (Gómez, 2008).

- "El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores" (García, 2011).

- “El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros” (Lupano y Castro, 2008).

De acuerdo con los autores mencionados, se pueden destacar elementos importantes que abarcan el liderazgo, tales como: la proactividad, la creatividad, la influencia, el trabajo en equipo, los seguidores, los proyectos y resultados conjuntos, así como la comunicación asertiva (Gómez 2008, García 2011 y Lupano y Castro 2008)

A efecto de, se puede tratar de construir una definición para el líder, Gómez (2008) establece que “un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores”

2.2 Evolución de las Teorías de Liderazgo

Durante siglo XX surgieron cinco grandes teorías del liderazgo, las teorías del rasgo, conductista, de la influencia del poder, situacional e integrativa. Las teorías del liderazgo «del Gran Hombre», que hasta 1990 dominaban todos los debates, originaron las teorías de liderazgo del rasgo. Ciertos teóricos reaccionaron privilegiando los factores situacionales y ambientales. Por último, aparecieron teorías de integración centradas en personas y situaciones, el psicoanálisis, el rol, el cambio, los objetivos y las contingencias. De 1970 en adelante, las teorías de liderazgo se desarrollaron en torno a alguna de las teorías fundamentales (Covey, 2005)

2.2.1 Teorías del Gran Hombre.

Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006).

Dentro de estos líderes se encontraban los grandes héroes de la historia (como Alejandro Magno), los cuales gobernaban países, dirigían grandes expediciones y majestuosas guerras, por lo que existen un sinfín de historias sobre estos, las cuales sirvieron para relacionar estas 20 actividades con las capacidades y habilidades de cada uno, logrando identificar esas cualidades que tenían en común y que les permitieron lograr el éxito (Estrada, 2007).

2.2.2 Teorías del Rasgo.

Esta teoría se deriva o nace a partir de la teoría del gran hombre, la cual sugiere que existen ciertas características llamadas rasgos, los cuales pueden diferenciar quien puede ser líder y quién no. Esta teoría está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos 21 niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008)

A partir de investigaciones dadas hacia la década de 1920 se trato de profundizar sobre el comportamiento de los lideres, sus rasgos y características particulares, los elementos que fueron evaluados fundamentalmente fueron algunos como la inteligencia, la estatura y la energía que estos transmitían. Esto con el fin de identificar quienes realmente eran líderes y quienes podían ser formados para ello (Daft, 2006).

2.2.3 Teoría del Comportamiento.

Pasando ahora al macro nivel del comportamiento, se encuentran teorías con un nuevo enfoque en el que, los especialistas en el tema ya no se centran en el estudio de las cualidades que componen a un líder, sino que, empiezan a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores.

Dentro de estas nuevas investigaciones hacia la década de 1950, las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no paso mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros (Daft, 2006).

El mismo autor expone dos frases que pueden ser consideradas como los pilares de esta teoría (del comportamiento), para desarrollar un liderazgo efectivo:

La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.

Dicho lo anterior, se podría ir observando la evolución del fenómeno del liderazgo, el cual en un principio se basaba únicamente en las cualidades y atributos de los líderes, y que estos rasgos debían ser el objeto de estudio para lograr identificar que personas poseían estos rasgos y así definir si podrían ser o no líderes, sin embargo, con el paso del tiempo y la evolución del fenómeno en la teoría del comportamiento, se evidencia que ahora no solamente los rasgos son una cualidad que afecte a los líderes, sino también sus comportamientos y como son estos mismos en relación a sus seguidores.

Ese será el enfoque de esta teoría del comportamiento, el análisis sobre cómo se comporta el líder respecto a sus seguidores y como logra liderarlos. Dentro de este nuevo enfoque, los especialistas en el tema identifican dos comportamientos particulares que los líderes utilizan en la interacción con sus seguidores, estos comportamientos son un liderazgo autocrático y un liderazgo democrático. los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

Daft (2006) define estos dos comportamientos como:

Autocrático: líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar.

Democrático: líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia.

Según Lupano y Castro (2008), esta teoría del comportamiento tuvo un auge considerable entre la década del cincuenta y del sesenta, gracias a unos estudios realizados en la Ohio State University, los cuales arrojaron como resultado dos categorías por las cuales los seguidores son susceptibles a la conducta del líder; estas categorías son:

Iniciación de estructura: conductas orientadas hacia el logro de objetivos; esta categoría se basa en la organización del trabajo, establecer la estructura dentro del contexto laboral, asignar los roles y obligaciones.

Consideración: esta categoría se basa en el mantenimiento de la relación entre el líder y sus seguidores, estableciendo respeto, confianza y un clima de camaradería.

2.2.4 Teoría de la Contingencia

Esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo. La hipótesis para estos estudios era que, un tipo de liderazgo podría ser eficaz en 29 ciertas circunstancias, sin embargo, si la situación era cambiante ese tipo de liderazgo ya no sería eficaz; lo que se quería probar con esta teoría, era que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes situaciones que se daban (Daft, 2006).

Dicho en otras palabras, las tres variables fundamentales para esta teoría son la relación que se da entre el líder y sus seguidores, la estructuración de las tareas y el poder que ejerce el líder. Cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores genera una visualización clara de las metas y objetivos y genera una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o la situación (Lupano y Castro, 2008; Hernández et al., s.f).

2.2.5 Teoría de la Influencia

Se puede encontrar que el enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006).

El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo, ya que tiene una visión clara de las metas y un fuerte compromiso por cumplirlas, sabe expresar esta visión de forma explícita a sus seguidores, posee un tipo de comportamiento atípico (comparado con otro tipo de líder) y es un agente de cambio constante del entorno (Gómez, s.f).

El carisma es una cualidad que estimula e impulsa a los seguidores de tal manera que realizan actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos. Esto significa que un líder basado en el estilo carismático es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que realicen más de lo que normalmente harían. Un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención debido a su posición de poder, la capta debido a sus cualidades y personalidad (Daft, 2006).

Dicho de otra manera, el carisma más que una cualidad es una habilidad, con la cual se inspira entusiasmo, interés o afecto a través de la influencia del encanto personal, la cual usada correctamente puede incrementar el desempeño de toda la organización, ya que permite que los seguidores tengan una visión mucho más

amplia de las cosas, dejando atrás los intereses personales para el bien del equipo y la organización (Maxwell, 2011; Daft, 2006).

2.2.6 Teoría de las Relaciones

Se pueden encontrar dos tendencias principales dentro de esta teoría, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Los estudios de estas dos tendencias se empiezan a dar desde la década de mil novecientos ochenta.

Este primer tipo de liderazgo, el liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (Daft, 2006).

Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas (Contreras y Barbosa, 2013).

Bass y Riggio (2006) plantean que el liderazgo transformacional se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo

Los mismos autores destacan que el liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos, además de esto, el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más

creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos lideres transformacionales.

Arredondo (2010), concluye que el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo más integral que el liderazgo transaccional. Para explicar esto se basa en las definiciones de los dos tipos de liderazgo en los que, el liderazgo transaccional está enfocado en la reciprocidad y la consecución de objetivos y el transformacional en la persona y el trabajo conjunto para elevar la moral.

Si bien existen muchas teorías sobre el liderazgo, lo que queda claro hoy en día es que el liderazgo se compone de una serie de habilidades susceptibles de ser aprendidas. Al revisar la literatura existente sobre las teorías y su evolución, se destaca la importancia de los aspectos personales, la interacción con las personas y los equipos, la capacidad de comunicarse efectivamente, la capacidad para escuchar a otros y resolver problemas, para poder potenciar la capacidad que tienen todos para ser líderes.

Es importante desarrollar un liderazgo ajustado al contexto, a la situación, al entorno, al tipo de colaboradores, e incluso al tipo de tarea que estos desarrollan. Además de esto, siempre que se pretenda ser un líder, se debe tener en cuenta con antelación que el final del camino siempre serán la consecución y cumplimiento de objetivos y metas comunes, pero solo a través del bienestar y la calidad de vida de las personas que trabajan con los líderes, éste como un criterio de efectividad de liderazgo del presente siglo.

El liderazgo no es un tema únicamente empresarial, esta cualidad se ha expandido a otros ámbitos como el emprendimiento, la educación, la medicina y los deportes, en los cuales el líder debe tener experiencia sobre las situaciones que se puedan presentar para poder tener una mezcla eficiente y productiva sobre las relaciones con los seguidores y la interacción con la situación

2.3 Liderazgo Educativo

La preocupación por obtener evidencias que contribuyan a un mejor desarrollo de la función directiva en la escuela es tan antigua como la propia investigación empírica sobre educación. Sin embargo, hasta los años sesenta esa investigación apenas es una adaptación a la educación de la investigación sobre liderazgo en general (Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999; Yulk, 2002).

Según Rodríguez (2011), se han tomado los diferentes estilos de liderazgo empresarial en el ámbito educativo, el cual tiene un impacto real y efectivo en todo el contexto, los profesores, alumnos y alumnas, en el que el liderazgo se describe como liderazgo pedagógico, ya que recoge las bases del liderazgo empresarial para aplicarlo en la educación. Dice también, que estas teorías (en el ámbito escolar) se enfocan en los rasgos, conductas y acciones del líder; este factor es uno de los más importantes en el aprendizaje de los estudiantes.

Es por lo que, los abordajes centrados en las características personales de los líderes ideales se reorientan a una investigación centrada en sus conductas y comportamientos. Con ello se inició la llamada teoría conductual sobre liderazgo.

Los estudios desarrollados al amparo de ese marco teórico se tendieron en dos líneas diferenciadas: por un lado, la investigación sobre las características del trabajo directivo, es decir qué actividades, funciones, responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo; y, por otro, los estudios sobre las conductas sobre los directivos eficaces. Como producto de la primera línea de trabajo se propusieron diferentes relaciones de estilos directivos; de la segunda, distintas listas de tareas o comportamientos propios de los líderes eficaces. (Murillo, 2006)

2.4 Tipologías del Liderazgo Educativo

Los estudios acerca del estilo de liderazgo de los directores en El Salvador aún son escasos, o no han sido variados como para generalizar hallazgos consistentes,

sin embargo, están siendo en los últimos años objeto de interés por parte de los allegados al sector educativo, como Universidades, ONG´s y el mismo Ministerio de Educación.

La reciente investigación de los gestores del sistema educativo nacional recalca la importancia de conocer el perfil de los directores como parte inicial de la línea de investigación de Ambientes escolares y Gestión Educativa (MINED, 2017); esta exploración se estará realizando sobre las prácticas de gestión enfocadas en el liderazgo del director con base a la toma de decisiones típicas de su gestión.

Mestizo (2015) realizó un acercamiento a la formación inicial en la conformación del liderazgo del director en El Salvador, encontrando que "(los directores parte del estudio) circunscriben la formación inicial a la práctica docente, y no como mecanismo de aprendizaje para el liderazgo en la dirección escolar", dejando en evidencia el camino por recorrer en la necesidad de formación específica en pregrado sobre liderazgo escolar, y no solo en formación continua.

El aporte anterior uno de los pocos y mejor estructurados en los últimos años sobre esta temática, como parte de sus objetivos se encontraba el describir las características del liderazgo que ejercen los directivos seleccionados para el estudio.

A nivel internacional, se tienen investigaciones desde hace ya varios años como las que se exponen a continuación, las cuales se han estructurado en diversas clasificaciones o tipologías, desde diferentes perspectivas y en contextos diversos.

2.4.1 Tipología de Kurt Lewin

Existen avances en la identificación de los diferentes estilos directivos, destaca por su influencia en el ámbito de la educación la propuesta de Kurt Lewin en la que establece tres estilos de ejercicio del liderazgo (Lewin, Lippit y White, 1939):

- El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- El liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

2.4.2 Tipología de Sergiovanni (1984)

El autor propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- El *líder técnico*: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

- El *líder humano*: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

- El *líder educativo*: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

- El *líder simbólico*: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

- Por último, el *líder cultural,* caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

2.4.3 Tipología de Leithwood, Begley y Cousins (1990)

A partir del análisis de varias investigaciones, estos autores establecen cuatro tipos de liderazgo:

- *Estilo de liderazgo A*, que está caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que se comportan bajo

este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

- *En el estilo B*, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo)

- *El estilo directivo C* está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

- *El estilo D,* por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta.

Un aporte fundamental para el desarrollo de esta línea de trabajo sobre liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico fueron las aportaciones del Movimiento de investigación sobre Eficacia Escolar. Las investigaciones que se amparan bajo esa conceptualización evidenciaron, en primer término, la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad (Murillo, 2005), de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director que la lidera.

2.5 Importancia del Liderazgo en Educación

El papel del liderazgo en las organizaciones ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación. Es por ello que la nueva concepción de liderazgo educativo (liderazgo transformacional) rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar.

Las instituciones educativas no siempre han sido dirigidas por profesionales en el campo de la gestión, en la mayoría de los casos la experiencia del aula es más importante que las competencias mismas de gestión. Sin embargo, a pesar de la carencia de líderes educativos y el rechazo que a veces se manifiesta por parte de los profesores ante los lideres educativos, toda la literatura apunta a que, sin el ejercicio de un cierto liderazgo institucional, muy poca importancia tendría la preocupación por la calidad

De esta forma, según Álvarez (2001), tres son las razones que pueden justificar la negativa anteriormente planteada.

Razones de tipo sociológico

Sobre este asunto, se recoge la versión que dice que: “Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional”.

Esto conlleva a reflexionar por qué no se toma en cuenta esta afirmación en la educación, toda vez que las instituciones educativas requieren de un líder que

conduzca hacia el logro de la visión institucional. Siguiendo al mismo autor, esto puede ser por tres razones:

- En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En la educación con más motivo. Los profesores están capacitados para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos.
- Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes. En caso de que alguien lo intente debe hacerlo desde el plano informal y de forma ocasional, cualquiera capaz de persuadir los intereses corporativos frente a intereses institucionales.
- En la enseñanza que depende de una cultura administrativa cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas.

Razones de tipo psicológico

La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar en una determinada cultura, entonces al cambiar las reglas los intereses tanto personales como institucionales entran en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y amenazar la calidad educativa que demanda la sociedad.

Por consiguiente, la necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Esta labor no la puede llevar a cabo un director técnico, es labor del líder, ya sea informal, y como tal procedente del mismo equipo, o formal, procedente de la institución.

Razones de tipo profesional

Concerniente a estas razones existen dos aspectos que no se deben perder de vista cuando se refiere a la calidad de la gestión en las instituciones educativas,

y que permiten la eficacia institucional. Una de ellas implica la satisfacción del cliente (estudiante) y la otra a las relaciones humanas. Esto significa que para lograr calidad en las instituciones educativas tiene que haber un director que convenza y entusiasme a todo el personal a una mejor atención y satisfacción a los estudiantes y padres de familia. Por otro lado, se tienen las buenas relaciones humanas que se promueven dentro de la organización.

Por lo tanto, la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo sólo lo puede conseguir un líder. La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en los centros educativos, la capacidad para asumir reformas que a veces atentan contra los intereses adquiridos sólo se puede conseguir desde dentro de la institución y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

2.6 Liderazgo Educativo en El Salvador. Recorrido Histórico.

Es importante conocer cuál es el origen del liderazgo directivo, según Waters, Marzano, McNulty (2003) citados por Freire y Miranda (2014), en sus inicios surge como una necesidad humana para la realización personal y social. En este sentido es necesario, analizar los orígenes sociales y culturales en el ámbito educativo salvadoreño.

Gómez (2011) explica sobre la historia en El Salvador:

> "El periodo comprendido entre los años 1518-1821, que ha sido denominado como la "Época Colonial", se considera como el primer proceso salvadoreño de escolarización, aunque era eminentemente parroquial, debido a que los sacerdotes fueron los llamados a adoctrinar, alfabetizar y castellanizar; las disposiciones emitidas en 1518 por Emperador Carlos V implicaban a los encomenderos la alfabetización de los indios más inteligentes, luego estos realizarían lo mismo con sus semejantes." (p.48)

El mismo autor expone que en ese entonces los encomenderos contrataron a los párrocos para que desarrollaran esta labor educativa. Encomenderos y sacerdotes iniciaban la tarea de realizar las funciones de liderazgo educativo, en algún modo, porque desarrollaron la capacidad para promover y establecer oficialmente en las colonias españolas el castellano como único idioma y religión católica, utilizando el catecismo como material y recuso didáctico.

Así mismo, en esa época, el liderazgo educativo fue ejercido como supervisión educativa, siendo que el primer supervisor escolar con el que contó El Salvador fue el guatemalteco Monseñor Cortez y Larraz con una visita que realizó en 1768 al territorio salvadoreño, con la finalidad de verificar la pobreza e inexistencia de un sistema educativo; en lo sucesivo se encuentran sacerdotes, alcaldes y jueces a quienes se les pedía informes sobre la vida escolar en este momento histórico colonial.

Los años 1821-1841, han sido denominados como un periodo de independencia, tiempo en se emprendió la República Federal de Centro América, en donde la instrucción pública estuvo a cargo del Poder Legislativo, con lo que se disminuye el poder de la iglesia católica y se traslada la responsabilidad a las autoridades civiles. En esta fase de la historia el liderazgo educativo fue asignado a los diputados de la Asamblea Legislativa por mandato legal de la Constitución Federal de 1824, y luego trasladado a los alcaldes municipales. (Gómez, 2011)

En 1840 no existía aún el Ministerio de Educación en El Salvador, por lo tanto, no se puede esperar planeamiento teórico previo intencional organizado, ni liderazgo de los directores, ni mucho menos acciones realizadas a base de políticas educativas bien definidas. La "instrucción elemental" era administrada por la Subsecretaría de Instrucción Pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia. Esta Subsecretaría contaba con la Inspección Escolar que se encargaba de contratar y supervisar al personal docente y la

Sección Técnica que se dedicaba a la elaboración de los programas y asesoramiento al Magisterio y la planificación de los niveles de educación (Escamilla, 1981).

El Ministerio de Educación (2009) también comparte un poco de la historia de la Educación en El Salvador, plantea que en el año 1941 durante la administración de Maximiliano Hernández Martínez se produce la primera Reforma Educativa oficial de El Salvador. Se introdujeron nuevos planes y programas de estudios divididos en diez jornalizaciones por año, cada una con su propio objetivo. Se potenció el manejo de las correlaciones y se desarrolló un proceso acelerado de capacitación docente. Al igual que en esta administración esta reforma puso énfasis en el componente de calidad.

Relata que, durante la administración del General Salvador Castaneda Castro en 1945, se crea el Plan Básico, que comprende los tres primeros años de la educación secundaria. A esto le seguían otros dos años de bachillerato.

En los años 1948-1950 se distribuyeron una serie de publicaciones con información referente a los programas de estudio y con sugerencias metodológicas. Además, se introduce el sistema de escuelas experimentales donde se aplicaban metodologías didácticas modernas. También se fortaleció el sistema de formación docente en escuelas normales. (MINED, 2009)

Describe también que uno de los eventos que es indiscutible mencionar es la Reforma Educativa de 1968, durante el gobierno del Gral. Fidel Sánchez Hernández, el Ministro de Educación, Walter Béneke, estableció el concepto de Educación Básica dividida en tres ciclos, lo cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta. Quizás uno de los componentes más destacables de esta reforma fue la creación de la Televisión Cultural Educativa.

A la par de este proceso, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar

y formación docente (se abolieron todas las normales del país y se creó una sola Ciudad Normal Alberto Masferrer MINED (2009).

Otro suceso trascendental plasmado en el texto de Historia fue la Reformas de los 80´s, precedidos por un modesto esfuerzo por desconcentrar algunos servicios educativos en él, se produjeron cambios en el ordenamiento territorial de los centros educativos del país. A raíz de esta medida, se abrieron seis oficinas subregionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director. Estos esfuerzos tuvieron cierto efecto positivo en las relaciones escuela-comunidad de entonces.

Durante en los años 1989-1994, el énfasis del trabajo gubernamental se colocó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país. (MINED, 2009)

En los años noventa nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación. (MINED, 2009)

Entre 1994 y 1999, se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol. En 1995 se realiza una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional. (MINED, 2009)

En ese mismo año se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.

El mismo documento explica que, durante los años 1999-2001 la administración le puso énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo mediante el impulso de reformas de segunda generación orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación trabajó en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio.

Explica además que en los años 2001 – 2004, luego de los terremotos de enero y febrero de 2001, el Ministerio de Educación enfocó sus energías a la reconstrucción de los centros educativos afectados y a buscar estrategias para evitar la deserción escolar.

Esta gestión realizó un énfasis en la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, por medio de bonos. Se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor Pedagógico.

El Programa Escuela 10 propuso un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros educativos de excelencia.

En 2005, al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación realizó una serie de consultas a nivel nacional y con hermanos lejanos, superando las expectativas de participación y aportes que fueron recogidos en las mesas y consolidado por una Comisión Presidencial de personas con alto nivel de compromiso social, quienes fueron artífices del documento Educar

para el País que Queremos, el cual sirvió de base para el planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021 que se trabajaría en los próximos 10 años, dichas líneas se puede resumir de la forma siguiente:

- Compite: Programa de competencias de inglés.
- Comprendo: Competencias de lectura y matemática para primer ciclo de Educación Básica.
- Conéctate: Oportunidad de acceso a la tecnología.
- Edifica: Mejora de la infraestructura escolar.
- Edúcame: Acceso de educación de educación media a la población.
- Juega Leyendo: proceso de apoyo a la educación inicial y parvularia.
- Megatec: educación técnica y tecnológica en áreas de desarrollo.
- Poder: promoción integral de la juventud salvadoreña.
- Redes Escolares Efectivas: apoyo educativo a los 100 municipios más pobres del país
- Todos iguales: Programa de atención a la diversidad.

El Plan Nacional de Educación en Función de la Nación presentado por el Ministerio de Educación en el año 2015, propone una serie de apuestas estratégicas que despliegan la ruta señalada por el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 El Salvador productivo, educado y seguro para alcanzar una educación de calidad con inclusión y equidad social, desde una concepción integral del desarrollo humano.

En base a esta concepción se constituyen los ejes de trabajo de la actual administración al frente del Ministerio de Educación, en el marco de una visión procesual que involucra acciones de corto, mediano y largo plazo. Somos conscientes de que la superación del atraso secular de la educación nacional requiere de un replanteamiento que rebasa los límites temporales de la presente administración, lo que impone la insoslayable tarea en este quinquenio de sentar bases firmes que posibiliten la continuidad y profundización del proceso de trasformación de la educación. (MINED, 2015)

Durante la última década, se ha desarrollado importantes esfuerzos por mejorar el sistema educativo salvadoreño y no cabe duda de que el liderazgo directivo haya experimentado cambios notables y positivos. Los esfuerzos, sin embargo, deben profundizarse, realizarse de forma sostenida y revisarse a la luz de los resultados que producen.

2.7 Marco Legal de la función del Director Escolar.

Para generar un acercamiento al perfil actual del director en El Salvador, es necesario conocer los requerimientos que el sistema educativo nacional a destinado para ellos, enlistar los requisitos para acceder al puesto y lo que se espera que realicen en los centros educativos que dirigen.

La Ley de la Carrera Docente (Ley N°74, 1996) en vigencia, expone que la Dirección de los Centro Educativo es uno de los principales organismos de la administración en El Salvador, tal como lo preceptúa el artículo 41; por otra parte, el artículo 43 manifiesta que “la estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, Sub-directores y el Consejo Directivo Escolar”. En esta misma línea el artículo 44 establece como requisitos desempeñar el cargo de director en instituciones de educación Parvularia, básica, media y especial los siguientes:

a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;

b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;

c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;

d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,

e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

El mismo documento en el artículo 46 prescribe que los cargos de director o subdirector podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo

de Profesores, Consejo de Directivo Escolar y Consejo de Alumnos le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo.

Establece además que 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 procedimientos legales establecidos.

En este mismo sentido el artículo 36 expone que son atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, las siguientes:

a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
b) 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 reciban en tal sentido;
c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
e) Organizar la matrícula escolar,
f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;
i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;

j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación;
k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas;
l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica;
m) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;
n) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados;
o) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo;
p) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo con la Ley y su labor debe realizar.
q) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
r) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
s) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución;
t) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
u) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;
v) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
w) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
x) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la

adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;

y) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del director y el Sub-director, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;

z) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y

aa) Elaborar junto con el Sub-director el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

La normativa previamente expuesta servirá como marco de referencia al momento de encontrar similitudes entre diversas tipologías de la literatura internacional, con la finalidad de seleccionar una que se articule a totalidad o en gran parte con la del Sistema Educativo Nacional, elemento indispensable para el objetivo de esta investigación.

2.8 Centros Educativos Exitosos

La calidad está relacionada con el mejoramiento continuo de todas las funciones y actividades que desarrolla el centro educativo y con los esfuerzos para que sus estudiantes progresen académicamente y desarrollen al máximo su potencial en las mejores condiciones de aprendizaje. De esta manera los estudiantes desarrollan el conocimiento, actitudes y valores que les permitan ejercer una ciudadanía responsable en la sociedad. (MINED, 2012)

Es indispensable revisar un poco sobre la teoría de la calidad educativa y su incidencia en los Centros Educativos Exitosos, en su mayoría caracterizados por un fuerte desarrollo de las capacidades de liderazgo del director.

El Ministerio de Educación (2009), en el marco del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”, en el módulo: La dirección escolar para una educación

inclusiva, menciona que, en gestión escolar se utilizan 3 términos para cualificar la calidad: eficiencia, efectividad y eficacia.

- La eficiencia: es la calidad en el uso de los recursos disponibles y las interacciones personales producidas en función de las particularidades y la diversidad de problemáticas del estudiantado. Las escuelas son eficientes, si el criterio para tomar decisiones pone en el centro a los estudiantes y las oportunidades que se construyen para ellos y ellas. Esto requiere el uso justo, transparente y adecuado de los recursos financieros y materiales, tiempo, y los procesos para optimizarlos. Asimismo, el talento humano debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí mismo.

- La efectividad: permite que los y las estudiantes logren un alto nivel de aprendizaje en cuanto al dominio de destrezas básicas; ocasiones para la construcción de un concepto positivo sobre sí mismos y los espacios que posibiliten desarrollar una adecuada capacidad para relacionarse socialmente, lo cual incluye la habilidad para comunicarse con una actitud de respeto y consideración hacia las personas.

- La eficacia: son todas las oportunidades que existen para modificar, de manera relevante y significativa, la vida de los niños/niñas y jóvenes que asisten a la escuela. Esto implica empeño y compromiso en el cumplimento de los objetivos institucionales y educativos que la escuela se ha propuesto alcanzar. La eficacia se logra cuando se tiene eficiencia y efectividad.

Es probable que la concreción de esos tres términos se haya puesto en práctica en los últimos años, mediante el establecimiento de los procesos de Acreditación de Centros Educativos Privados, filtro esencial a tomar en cuenta al momento de seleccionar los Centros Educativos para los propósitos de este estudio.

Los art. 54 y 57 de la Constitución de la Republica de El Salvador, compete al Estado organizar el sistema educativo, así como reglamentar e inspeccionar los centros de enseñanza privados, también los Art. 38 del Reglamento Interno del

Órgano Ejecutivo establece la competencia del Ministerio de Educación para controlar y supervisar los centros oficiales y privados de educación, a su cómo regular su creación, funcionamiento y nominación.

En 2012 se institucionaliza el Sistema de Acreditación de Centros Educativos Privados, propiciando la emisión del Manual de Acreditación de Centros Educativos Privados, dicho documento tiene como objetivo el de dar a conocer las normas, requisitos, procedimientos y lineamientos técnicos que se considerarán en la evaluación para la acreditación de los centros educativos privados conforme a lo establecido en el instructivo correspondiente.

Se dice entonces que, la Acreditación Institucional es el reconocimiento público de la calidad educativa que otorga el Ministerio de Educación a un centro educativo privado, luego de un proceso de evaluación de la calidad, basado en criterios e indicadores previamente establecidos. (MINED, 2012)

El Manual establece que los propósitos de este proceso de acreditación son:

- Estimular el proceso de mejora continua de la calidad de los servicios que brindan los Centros educativos Privados
- Garantizar a la sociedad y usuarios de los CEP el mejoramiento de la calidad de la educación a través del cumplimiento del marco legal vigente.
- Brindar a los padres de familia información confiable sobre el cumplimiento de los requisitos legales y calidad de la educación de los CEP.

Conforme a los dispuesto en los artículos 12, 13, 68, 70, 79 y 80 de la Ley General de Educación, para la comprobación del cumplimiento de dichas disposiciones se establecen los criterios de acreditación siguientes: Organización y planificación institucional, Servicios Docentes, Desarrollo curricular, Servicios al estudiante, Infraestructura y recursos físicos.

Los Centros Educativos Privados que cumplan con los requisitos y alcancen una calificación de 8.0 a 10.00 en la evaluación institucional, se calificarán como CEP Acreditados, otorgándoles una certificación por un plazo de 5 años. Noventa días antes del vencimiento del plazo de 5 años, la institución presentará una nueva autoevaluación institucional al MINED para evaluar si se otorga la Re acreditación. Si se vence el plazo y el CEP no presenta la autoevaluación se cancela la acreditación otorgada.

Los CEP que cumplan con los requisitos y alcancen una calificación de 6.5 a menos de 8.00 en la evaluación institucional, se calificarán como CEP Acreditados con Observaciones, otorgándoles una certificación por un plazo de 3 años. Noventa días antes del vencimiento del plazo de 3 años, el CEP presentará una nueva autoevaluación institucional al MINED para evaluar si se otorga la acreditación institucional (5 años) o se mantiene con la misma acreditación. Si se vence el plazo y el CEP no presenta la autoevaluación se cancela la acreditación otorgada.

Los CEP que cumplan con los requisitos y alcancen una calificación menor a 6.5 en el proceso de evaluación, se calificarán como CEP No Acreditados, otorgándoles un permiso transitorio de dos años, en el que tienen noventa días posterior a la notificación para presentar un plan de mejoramiento institucional durante los 2 años para superar las observaciones planteadas; detallando: áreas a mejorar, actividades a realizar, recursos, resultados esperados y tiempo de ejecución en los 2 años otorgados. Noventa días antes del vencimiento del plazo de 2 años, el CEP presentará una nueva autoevaluación institucional al MINED para evaluar si cambia de certificación. De no presentar esta nueva autoevaluación, se iniciará el proceso legal que establece Ley General de Educación.

Para el propósito de este estudio, se entenderá como un Centro Educativo exitoso, aquel que haya alcanzado una nota de ocho (8.00) o mayor en el sistema de Acreditación Institucional de nuestro país. Siendo así sujeto de estudio para el alcance de los objetivos planteados en esta investigación.

Capítulo 3. Metodología

El marco metodológico utilizado en la investigación es el cualitativo, puesto que ha demostrado ser efectivo para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, y las relaciones interaccionales. (Strauss y Corbin, 1990). Cualidades que posee la presente investigación sobre el perfil de liderazgo de los directores de Centros Educativos Privados.

En cuanto al diseño, en el enfoque cualitativo, se refiere al “abordaje” general que se ha de utilizar en el proceso de investigación. Álvarez-Gayou (2003) lo denomina marco interpretativo. El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, va sufriendo modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés.

Siendo así, el alcance de este estudio es de tipo descriptivo. Según Hernández S. (2010), este tipo de estudios buscan especificar propiedades y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En la investigación se visualizan los rasgos de liderazgo (componente) en los directores (grupo de estudio) de centros educativos privados acreditados.

El mismo autor señala que la descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés. El presente caso se describirá al grupo seleccionado mediante la presentación de un instrumento compuesto por casos hipotéticos de la vida cotidiana de los centros educativos privados. Los casos han sido de creación propia del investigador fundamentados en la taxonomía de liderazgo que presenta Leithwood, Begley y Cousins (1990), comprobando su utilidad mediante la estrecha relación que posee con los requerimientos solicitados para el desempeño del director, por el Ministerio de Educación de El Salvador.

Los participantes están constituidos por directores de centros educativos privados del área metropolitana de San Salvador, con la condición de que dichas instituciones deben haber sido evaluadas mediante la Acreditación Institucional por parte del departamento de Educación correspondiente; obteniendo una nota igual o mayor a 8.0 sobre 10.00.

Como se mencionó anteriormente, la recolección de datos se hizo mediante una entrevista semi estructurada, constituida por 8 casos que, por la experiencia del investigador, son comunes en el ciclo de trabajo de los colegios. Además, se compactó a esa cantidad de casos por el limitado tiempo de los entrevistados. Se seleccionó esta técnica puesto que da apertura para que los sujetos puedan aportar más datos a la investigación, siendo posible la intervención del investigador para encontrar la verdadera o más completa opinión de los casos o aclaración de respuestas.

En análisis de datos cualitativos la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo. Además, el análisis no es uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar. En esta investigación al tener los datos se realiza el análisis mediante la codificación axial para generar explicaciones según los hallazgos resultantes (Hernández S, 2010).

3.1 Participantes

La población seleccionada para la presente investigación está constituida dentro del universo de colegios privados de El Salvador, delimitándose a los colegios del área metropolitana de San Salvador.

La muestra seleccionada está constituida por los colegios privados acreditados por el Ministerio de Educación, que hayan obtenido una nota igual o mayor a 8.00 sobre el máximo posible de 10.00 en dicho proceso. Como menciona Hernández S. (2010), la muestra en las investigaciones cualitativas es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

- Las instituciones fueron elegidas aleatoriamente considerando solamente las notas aprobatorias, en la publicación que el Ministerio de Educación hace en el periódico y de manera digital como resultado de los procesos de evaluación de acreditación.
- Posteriormente se hacen los contactos para el acceso. A continuación, se presentan los colegios seleccionados para este estudio:

Cód.	**Institución**	**Nota**
20741	Liceo Cristiana Rev. Juan Buenos La Coruña	9.23
20359	Colegio Jerusalén	8.34
21410	Liceo Bautista Ilopango	Calificación “A” (9.0 – 10.0)
20382	Escuela Técnica de Aviación	Calificación “A” (9.0 – 10.0)
20370	Liceo Cristiano Rev. Juan Buenos Santa Lucia	8.24
21273	Colegio Isabel Allende	Calificación “A” (9.0 – 10.0)

Los sujetos de investigación cumplen los criterios necesarios que son el ser los gestores oficiales del centro educativo ante el ministerio de educación y que estos centros hayan obtenido notas aprobatorias en la acreditación, no se requirió más criterio de selección. (Apéndice A)

El mismo autor establece que no hay parámetros definidos para el tamaño de la muestra (hacerlo va ciertamente contra la propia naturaleza de la indagación cualitativa). Es por ello por lo que se trabajó solamente con 6 directores de colegios privados que obtuvieron notas aprobatorias y fueron publicados por el Ministerio de Educación en su respectivo momento.

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en este tipo de investigaciones son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en

términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

3.2 Instrumentos

De acuerdo con Hernández et al. (2006), después de haber definido el diseño de la investigación y su respectiva población, se procede a la recolección de datos sobre las variables objeto de estudio, para lo cual se desarrolló un instrumento que fue validado previamente por sujetos con características similares a la muestra. Se aplicó y se obtuvieron las respuestas respectivas, las cuales fueron registradas, posteriormente se produjo el análisis de los resultados obtenidos.

En este sentido, Chávez (2007), argumenta que los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables, entre los cuales se destacan los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, entre otros.

Por lo anterior, en búsqueda del desarrollo de los objetivos que son el definir la orientación del director en cuanto a su estilo de liderazgo, enmarcado en una tipología seleccionada, se escogió la entrevista cualitativa, por ser más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Según Hernández S. (2010), en estas pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera. En la entrevista diseñada para la presente investigación, las preguntas o reactivos son casos hipotéticos planteados al director para escuchar las opiniones o percepciones, así como su reacción ante los mismos.

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil

hacerlo por ética o complejidad. El liderazgo como tal requeriría de un estudio etnográfico y triangulaciones para recoger datos. Por factor tiempo y accesibilidad, la investigación se enfocó a los niveles altos de direcciones y subdirecciones de centros educativos para realizar la entrevista.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011 citados por Hernández-Sampieri, Baptista y Collado, 2014). El instrumento usado fue una entrevista semi estructurada. Según Hernández S. (2010), este tipo de entrevistas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. En tal caso, los reactivos planteados fueron previamente construidos, pero al momento de la entrevista se esperaba profundizar más sobre ellos participando entrevistado y entrevistador.

Se diseñaron reactivos en forma de casos reales, puesto que Mertens (2010) citado por Hernández (2010), clasifica las preguntas de las entrevistas en seis tipos diferentes. Una de ellas son las preguntas de simulación y estas representan una situación que no está aconteciendo justo ahora, pero que parece real. Por ejemplo, se puede plantear un caso como el siguiente:

> *Juan José docente de la materia de Sociales desea realizar el festival "Pueblos Vivos" con los jóvenes de primer año de bachillerato, el proyecto implica la suspensión de todas las clases del día miércoles próximo. Los otros maestros no parecen conformes de perder clases, sin embargo, este proyecto cubre varios contenidos prioritarios del programa de Estudios Sociales. ¿Usted como director, aprobaría la propuesta del profesor?*

El director puede responder de manera libre, el problema antes planteado tiene diversas vías de solución, y es ahí donde se pueden percibir los rasgos del estilo de liderazgo del entrevistado.

El entrevistado puede centrar su atención en los estudiantes, considerando que es beneficioso para su aprendizaje (Estilo de liderazgo centrado en el bienestar del estudiante), puede suspender la actividad porque implica pérdida de clases o por el contrario aceptarla a razón de lo valioso que sería cubrir de esa manera tan creativa el programa (estilo de liderazgo basado en la eficacia de los programas), puede también suspender el evento al pensar que los padres no estarán de acuerdo o atender a la inconformidad de los demás docentes para mantener una convivencia pacífica (estilo de liderazgo basado en las relaciones interpersonales), o pasarlo a un día sábado que no interrumpa las jornadas y puedan vender las entradas para generar algunos ingresos (estilo de liderazgo de tipo administrativo).

Cualquier decisión esta correcta para lograr identificar algunos rasgos que indiquen inclinación a un estilo de liderazgo. Es así como están redactados los casos de la entrevista diseñada para este trabajo (anexos).

2.8.1 Elaboración del instrumento

Se mencionó anteriormente, el diseño de este instrumento se valió de las tipologías presentadas por teóricos internacionales (Leithwood, Begley y Cousins) en contraste con los requerimientos a desempeñar para la función de director en El Salvador, y que son enlistados en el documento Reglamento de la Carrera Docente Art. 36. De esta forma se producen planteamientos de caso reales que implícitamente tuviesen dos o más causales de resolución orientadas los estilos de liderazgo de la tipología seleccionada.

En la tabla 1, se encuentra en la columna izquierda la tipología de liderazgo seleccionada. Ésta a su vez se encuentra seguida por la columna central que contiene las atribuciones del director en El Salvador, con la intención de mostrar cómo se acoplaron ambas teorizaciones y la vinculación que existe entre ellas.

Posteriormente, la columna derecha presenta los casos (llamados también reactivos) planteados a los directores entrevistados. Dichos reactivos están organizados por temática (casos relacionados a la convivencia o a la administración de infraestructura, etc.).

Se presenta este cuadro para comprensión del instrumento, y para mostrar de donde surgen los reactivos de los cuales se pueden estructurar diversas situaciones según la realidad de los centros educativos que se deseen estudiar. Cabe mencionar que la entrevista realizada solamente posee los casos (la columna derecha).

Tabla 1. Descripción de reactivos

TIPOLOGÍA DE LIDERAZGO DE LEITHWOOD, BEGLEY Y COUSINS	ATRIBUCIONES AL DIRECTOR POR PARTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (RCD)	CASOS (REACTIVO)
El estilo de liderazgo **A** está caracterizado por un énfasis en las **relaciones interpersonales**, por establecer un **clima de cooperación** dentro de la escuela y por una **relación eficaz y de colaboración** con diversos **grupos** de la **comunidad** y de las **autoridades** centrales. Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.	u)[1] Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia; w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;	**CASO 1**: Juan es el maestro de matemáticas, es un docente con muchas cualidades pedagógicas y didácticas, sabe explicar muy bien a sus alumnos y todos comprenden sus clases. Sin embargo, desde el primer día no logra encajar con los compañeros de trabajo, de hecho, ya más de la mitad de los maestros del colegio no le tolera por sus respuestas con poco tacto, poca habilidad de mantener conversaciones amables con padres y maestros, así como su dificultad para trabajar con los demás. ¿Qué haría usted como director con el Prof. Juan? **CASO 2:** Una ONG ofrece la oportunidad de capacitar en un tema de mucho interés curricular a dos de sus docentes, sin embargo, este curso consta de 16 horas divididos en dos días (dos días de 8 a.m. a 4 p.m.) lo que resultaría en la ausencia de los seleccionados a su jornada de impartir clases en el Centro Educativo. ¿Cómo

[1] Los literales variados en la columna de Atribuciones del director, corresponden directamente con el que poseen en el documento del Reglamento de la Carrera Docente, siendo no consecutivos pues están asignados según la categoría en la que encajan mejor.

		director, procedería a autorizar la asistencia a la capacitación?
<u>En el estilo B,</u> el foco de atención está en el **rendimiento de los alumnos** y en el **aumento de su bienestar**. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).	h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares; ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;	**CASO 3:** La situación de seguridad ha provocado la deserción de muchos estudiantes en el centro educativo, a tal grado que uno de sus docentes más apreciados (Docente A) queda con menos de la mitad de carga horaria normal que da la institución. Según los cálculos, los grados que atiende dicho maestro, pueden ser atendidos por otro docente (docente B) quien tiene una carga relativamente holgada (es decir, con el espacio justo para las pocas horas que atiende el maestro A). ¿Será conveniente seguir con el Maestro A? **CASO 4:** Este año su sección de cuarto grado matriculó estudiantes por sobre el límite de la capacidad del salón, quedando con menos espacios en los pasillos de circulación de las filas, sintiéndose un ambiente incomodo pero que puede sobre llevarse. Existe la posibilidad de dividir el aula, pero implica la inversión en un nuevo docente y la institución se ve con muy poco pero suficiente presupuesto. ¿Qué haría como director en una situación así?
El **<u>estilo directivo C</u>** está **centrado en los programas**. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la **eficacia de los programas**, por mejorar la	c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo; d) Dar seguimiento pedagógico a los	**CASO 5:** El MINED central ha realizado las llamadas pertinentes para solicitar su centro escolar en diversas ocasiones durante el año, ocasionando algunas perdidas de jornadas de clases, sin embargo, la institución está tomando prestigio entre los jefes superiores en ser colaboradora y cooperativa en actividades departamentales y nacionales. Recibiendo posteriormente

competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el **éxito de los programas.**	maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria; j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación; y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;	de parte de ellos beneficios como certificados y libros de promoción gratuitos o prorrogas en la entrega de documentaciones oficiales. ¿Continuaría Ud. con estas acciones de apoyo interinstitucional, aun cuando afecta el desarrollo curricular del centro? **CASO 6:** Este año los docentes de Lenguaje y Literatura han considerado impartir a los jóvenes de bachillerato la asignatura especial de Teatro (en una de las horas clase de Literatura), se han organizado de tal manera que para el mes de agosto realizarán durante dos semanas presentaciones teatrales en las últimas dos horas de cada día. Las maestras argumentan que esto genera que lean todas las obras asignadas, sin embargo, es posible que se utilicen alrededor de 20 horas clase de otras asignaturas. ¿Se autoriza el Festival?
El **estilo D**, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo **administrativo**; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la **organización** y **mantenimiento** diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los **presupuestos**, los **horarios**, el **personal** administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre	a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento; b) 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 reciban en tal sentido;	**CASO 7:** Una de sus docentes más antiguas en el último año tuvo un comportamiento poco profesional con su salón de segundo grado, andaba irritada y con poca paciencia, poco interesada en la planificación y entregaba tarde las evaluaciones, pero prescindir de sus servicios implica un gasto de indemnización bastante alto. ¿Qué haría Ud. como director para solucionar esta situación? **CASO 8:** La institución ya con 15 años de labor se encuentra entre una disyuntiva de cómo utilizar los fondos que recientemente el MINED autorizo provenientes de un aumento a los costos mensuales de colegiatura. Por un lado, posee un mobiliario considerablemente desgastado, sobre

cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta.	e) Organizar la matrícula escolar, f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución; g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes; i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores; k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas; l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica; m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados	todo los pupitres que dañan el material de los estudiantes (maderas quebradas y manchadas), sin embargo, se encuentra el proyecto de ampliación de la Sala de Maestros puesto que no existía un lugar para que ellos comiesen y preparasen con tranquilidad los materiales de clase. ¿desde su punto de vista, qué será lo más conveniente de realizar?

	por los estudiantes, padres o encargados; n) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo; o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar. p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla. q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución; r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución; s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;	

	t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores; x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del Director y el Sub-director, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa; z) Elaborar junto con el Sub-director el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.	

2.8.2 Aplicación

Las entrevistas a los directores se llevaron a cabo durante el mes de febrero del año 2018 en Centros Educativos Privados del área Metropolitana de San Salvador, seleccionados con base a una nota promedio de igual o mayor a 8.0 en la última Acreditación Institucional realizada. Las entrevistas se llevaron a cabo en Instituciones religiosas y laicas.

Se entrevistaron a 6 directores, 2 mujeres y 4 hombres. El muestreo de los colegios se hizo buscando máxima variabilidad para conocer diferentes entornos; aunque también correspondió a los contactos que se lograron concretar y la disponibilidad por parte de estos.

Las entrevistas buscan identificar algunos rasgos de liderazgo en los directores mediante la resolución de casos, estos planteamientos previamente elaborados con dos o más posibles soluciones encaminadas a distintos estilos de los liderazgos. Esto permitiría mediante la opinión del director identificar ciertos indicios de orientaciones de su estilo propio de liderazgo. Los instrumentos se aplicaron en la sala de dirección de cada colegio según horarios dispuestos por los directores.

El procedimiento fue el siguiente:

- Se estudió la teoría para seleccionar una tipología acorde a los requerimientos nacionales para la función de director de centros escolares.
- Se prepararon los reactivos en base a la experiencia del investigador en el campo educativo
- Se seleccionaron los centros escolares según filtro predefinido de nota de acreditación.
- Se realizó el contacto respectivo
- Se enviaron cartas (apéndice B)
- Se concertaron citas
- Preparación del equipo para grabar entrevistas (teléfono y grabadora portátil)
- Realización de entrevistas
- Registro de anotaciones y hechos relevantes de las entrevistas
- Vaciado y procesamiento de la información.

2.8.3 Vaciado de la información

En la mayoría de los estudios cualitativos se codifican los datos para tener una descripción más completa de éstos, se resumen, se elimina la información irrelevante y se realizan análisis cuantitativos elementales; finalmente, se trata de entender mejor el material analizado. La codificación tiene dos planos o niveles: en el primero (codificación abierta), se codifican las unidades (datos en bruto) en

categorías; en el segundo, se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones

El investigador va otorgando significados a los segmentos o unidades y descubriendo categorías. A cada una de éstas les asigna un código.

Las técnicas de conteo de palabras producen lo que se ha denominado "condensación o destilación de datos", que ayuda a los investigadores a concentrarse en el núcleo de categorías vinculadas al planteamiento del problema en un universo difuso de datos. Pero el investigador debe tener en mente que el conteo puede sacar a los términos de su contexto. La lista y recuento de palabras es una herramienta para ayudarnos a identificar categorías, pero siempre los términos, categorías y temas tienen que analizarse en su contexto.

2.8.4 Proceso de validación

En relación con este punto, Hernández et al. (2006 p. 278), plantean que la validez es el "grado en el cual el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide". Luego de diseñado el instrumento, antes de su aplicación, se debe cumplir con el requisito de validación de este.

A este respecto, Chávez (2007), mide a la validez como la eficacia con que un instrumento mide lo que pretende el investigador; es decir, la validez de una escala va a estar relacionadas con la confiabilidad del instrumento.

Validez de Contenido: los temas abordados en el instrumento contienen argumento de los 4 estilos de liderazgo seleccionados para la investigación.

Validez de Criterio: los reactivos tratan casos reales, siendo reconocidos e identificados como naturales a primera presentación por los expertos.

Validez de Constructo: los reactivos se construyen con base a la información del marco teórico de los estilos de liderazgo y las atribuciones del director

Atendiendo a estas consideraciones, los instrumentos diseñados para la recolección de información de la presente investigación fueron en primera instancia diseñados, analizados y redactados por la investigadora con base a la experiencia. Posteriormente, estos fueron aplicados a dos encargados de mandos medios de centros educativos (no parte del grupo investigado); Lcda. Wendy de Campos quien es Coordinadora General del Bautista de Ilopango y Lic. Saúl Rodríguez un Coordinador de Convivencia, siendo idóneos puesto que como manifestaron toman decisiones similares a las propuestas en el instrumento en compañía de sus directores.

El panel de expertos sugiere cambios en la idea de los casos (preguntas), eliminación de algunos de ellos, uso apropiado de palabras y algunas modificaciones en el formato del cuestionario de casos, generando el instrumento final a ser aplicado.

3.3 Estrategia de Análisis de Datos

Así mismo, Hernández S. et al. (2006) describen el análisis de datos como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. (p. 419). Por otra parte, Bavaresco (2006), señala que es en esta etapa cuando los cuadros elaborados deberán ser interpretados para obtener los resultados, donde se converge el sentido crítico objetivo – subjetivo que les impartirá el investigador a esos datos recogidos en las trascripciones.

En tal sentido, como se mencionó anteriormente en el proceso de la investigación, el análisis se realizará de la siguiente manera:

1. Se realiza la codificación abierta donde se efectúa una marcación de datos, palabras o frases claves de la trascripción de la entrevista hecha al director.
2. Posteriormente la codificación axial, con el objetivo de relacionar todos los datos codificados, esto permitirá identificar algunos rasgos de liderazgo del director enmarcados en algún apartado de la tipología planteada.

2.8.5 Codificación Abierta o en Primer Plano (Nivel)

Es la primera que se realiza, es el proceso en el que se parte de la búsqueda de conceptos que traten de cubrir los datos. Se examina línea a línea o párrafo a párrafo, preguntándose acerca de cuál es el tema sobre el que habla cada fragmento; que conductas y sucesos han sido observados y descritos, se establecen las unidades de análisis, las categorías y los códigos.

2.8.6 Codificación en Segundo Plano o Nivel (Axial)

Se realiza para condensar los códigos descriptivos, identifica las propiedades de las categorías apoyándose en la revisión de la literatura relacionada con los temas, se realiza con el objetivo de sintetizar las explicaciones teóricas de los fenómenos hasta que ya no se extraiga más información o datos nuevos. En este caso se agrupan las categorías (del mismo “color”) en temas.

Hernández S. (2014) explica que la presencia de cada categoría es la frecuencia con la cual aparece en los materiales analizados (cierto sentido cuantitativo). ¿Qué tanto emergió cada categoría?, la mayoría de los programas de análisis cualitativo efectúa un conteo de categorías, frases y palabras, además de expresarlo en porcentajes. Por ejemplo, es interesante conocer cual director obtuvo más decisiones de tipo Liderazgo A. O bien, cuál es el director con más acciones basadas en Liderazgo B. ¿Cuántos directores piensan o consideran el bienestar de sus alumnos en la mayoría de sus decisiones? El conteo ayuda a identificar experiencias poco comunes (por ejemplo: ¿cuál director no mencionó absolutamente nada sobre algún tema establecido?).

Parte importante que se realiza en el análisis es el de comparación de categorías por cantidad de referencias en la codificación, lo que revelará datos pertinentes sobre la inclinación de los directores en sus respuestas a los reactivos planteados.

3.4 Generación de Teoría, Hipótesis y Relaciones

El mismo autor establece que, con base en la selección de temas y el establecimiento de relaciones entre categorías, se comienza a interpretar los resultados y entender el fenómeno de estudio, así como a generar teoría. En el siguiente capítulo se desarrolla todo lo planteado en su debido orden y proceso.

El análisis cualitativo se realiza posteriormente y consiste en la búsqueda de significados y sentido a la información con relación al contexto dentro del cual se desarrolla el estudio. Así de esta manera, se confrontan estos resultados con los planteamientos expuestos en el marco teórico, a fin de determinar su veracidad. Ello reafirmará la interpretación de la información obtenida en la realidad objeto de estudio.

Capítulo 4. Análisis y Discusión de Resultados

El presente capitulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas semi estructuradas a los diversos actores involucrados en este proyecto de investigación que accedieron a participar.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos se realizó con base a la teoría del análisis cualitativo. Es decir, haciendo un proceso de conocimiento de las realidades percibidas por los sujetos entrevistados; para discriminar sus componentes, establecer sus relaciones y sintetizar los elementos. Con ello, se pudo elaborar un modelo conceptual que describe, interpreta y presenta dicha realidad (Báez & de Tudela, 2009). Dicho modelo está representado por una matriz construida a partir de los testimonios de los sujetos entrevistados con relación a los aspectos temáticos más importantes para la elaboración de esta investigación.

4.1 Descripción e Interpretación de Resultados

4.1.1 Codificación Abierta o en Primer Plano (Nivel)

Se realizó el proceso de búsqueda de conceptos que traten de cubrir los datos. Se examinó línea a línea, caso por caso, tratando de encontrar los temas sobre el que habla cada fragmento; que conductas y sucesos han sido observados y descritos, se establecen las unidades de análisis, las categorías y los códigos.

Las unidades de análisis serían los 6 directores entrevistados:

Unidad de análisis	Director del colegio
1	Liceo Bautista Ilopango
2	Colegio Jerusalem

3	Colegio Isabel Allende
4	Liceo Cristiano “La Coruña “
5	Liceo Cristiano “Santa Lucía “
6	Escuela Técnica de Aviación

Las categorías con las que se trabajaron están basadas en la bibliografía expuesta en el Capítulo II de Marco Teórico de esta tesis, las que describimos a continuación:

- *Estilo de liderazgo A*, que está caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

- *En el estilo B*, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo)

- *El estilo directivo C* está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

- *El estilo D,* por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la

organización y mantenimiento diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta.

Para realizar la Codificación Abierta es necesario asignar un distintivo a las categorías, en este caso se asignó un código de color, para posteriormente marcar o resaltar las palabras claves o códigos dentro de las entrevistas.

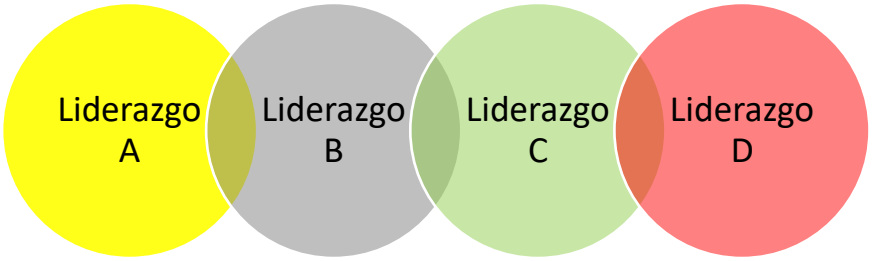


Fig.2 Codificación de categorías por color.

A las frases que tuviesen una orientación al estilo de liderazgo A se marcarían de resaltador amarillo, al estilo de liderazgo B color gris, al estilo de liderazgo C color verde y al estilo de liderazgo D color rojo. A estos se le llaman códigos (apéndice C).

4.1.2 Codificación en Segundo Plano o Nivel (Axial)

Se realiza la condensación de los códigos descriptivos, se identificaron las propiedades de las categorías apoyándose en la revisión de la literatura relacionada con los temas. En este caso se agrupan las categorías (del

mismo “color”) en temas. Para ello se realizó un análisis de los diálogos obteniendo la información más relevante (palabras claves y categorías) según los aspectos temáticos, para esquematizar por sujeto las respuestas (apéndice D).

Es decir, en esta parte se recogieron los códigos marcados y se identificaron temáticas (Fig. 5) efectivamente relacionadas a los estilos de liderazgo.

4.1.3 Temáticas Principales en las Categorías

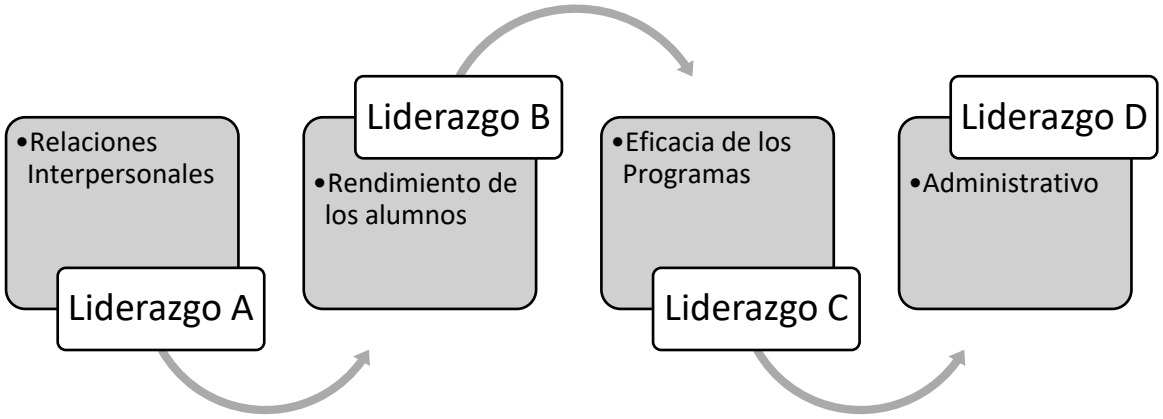


Fig. 3. Temáticas Principales de categorías

Todos los códigos marcados por el liderazgo A, estaban fuertemente orientados a temas de relaciones interpersonales, los de liderazgo B a temas del rendimiento de los alumnos, los códigos del liderazgo C a la eficacia de los programas y la codificación del liderazgo D al tema administrativo.

4.2 Análisis y discusión de resultados

En este marco se intentó descubrir a que tipología del liderazgo se orientan los directores; al escuchar sus opiniones y codificar todas sus respuestas se puede generar un acercamiento a su perfil de liderazgo actual.

4.2.1 Análisis General

Una vez transcritos los testimonios, se procedió a analizar el número de veces en las que se hacía referencias (palabras claves que también llamamos códigos) a los estilos de liderazgo. Esto con el objetivo de identificar cual temática tuvo más incidencia en la solución de los casos, arrojando una inclinación hacia un estilo de liderazgo especifico.

A continuación, se presenta una tabla que muestra lo anterior:

Tabla 2. Resultados por categorías

CATEGORIAS	LA	LB	LC	LD
TOTAL	122	40	55	128

La tabla 2 representa el total de códigos (palabras claves) que hacen referencia a alguno de los 4 estilos de liderazgo. Dicha presentación puede leerse de la siguiente manera:

- El estilo de liderazgo basado en las relaciones interpersonales (LA) fue citado o hecho referencia con 122 palabras claves entre todos los directores entrevistados.
- El estilo de liderazgo con énfasis en el bienestar del estudiante (LB) fue el que menos nombrado con solamente 40 palabras de entre todas las entrevistas.
- El estilo de liderazgo con realce en la eficacia de los programas (LC) fue medianamente tratado por los directores, siendo referenciado 55 veces en las respuestas.
- El estilo de liderazgo administrativo (LD) es el mayormente expresado con 128 palabras que aluden al tema propiamente.

También se presentan en la siguiente tabla las categorías (los estilos de liderazgo) comparadas por cantidad de referencias de codificación de los diferentes sujetos entrevistados, donde “D1” sugerirá al director 1, “D2” al director 2 y así sucesivamente.

Tabla 3. Resultados comparados por categorías

CATEGORÍA	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Liderazgo A	27	7	52	11	13	12
Liderazgo B	9	1	11	3	8	8
Liderazgo C	11	2	18	4	5	15
Liderazgo D	21	6	45	20	22	14

Cada directivo ejerce liderazgo en su centro educativo a pesar de ser Centros Educativos Privados, esto significa que los dueños tienen cierta flexibilidad para asignar directores. Los sujetos de estudio poseen los requerimientos básicos que pide nuestro sistema educativo tales como poseer experiencia docente previa, ser de moralidad y competencias notorias para el puesto, así como ostentar documentos que lo acrediten como inscrito en el sistema escalafonario.

En cuanto a los casos planteados, las respuestas fueron diversas, en ocasiones inmersos hasta 3 estilos de liderazgo, particularmente en un orden lineal de solución que se comentará posteriormente.

Basados en los conteos de códigos (palabras claves), el estilo que arremete sobrepasando los demás, es el estilo de liderazgo D, caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización:

> “Va depender de cómo tenga organizado el Centro Educativo” (Director 03).

“No habría ningún problema porque estamos bien organizados” (Director 04).

“Si los padres lo permiten (la actividad) podría ser un día sábado de una manera muy organizada” (Director 04).

“Tendríamos que buscar otro maestro” (Director 01).

“(El planeamiento anual) se prepara desde el inicio del año” (Director 02).

“Se tienen proyecciones, ya que se realizan al inicio del año” (Director 02).

“Si un maestro falta, también pueden cubrir” (Director 02).

“Yo solo suspendo clases cuando el ministerio me dice no dé (Director 03).

“Que no te afecten al normal funcionamiento”

“Coordino el horario de clases” (Director 04).

Otro elemento característico de este estilo de liderazgo y que fue tocado por lo menos en una ocasión fue la del mantenimiento diario del centro:

“(Se tienen considerados) proyectos de aulas más grandes” (Director 01)

Los directivos que adoptan este estilo se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás:

“Conseguir más matrícula para que el partir las secciones” (Director 01).

“Todo es una cuestión económica” (Director 06)

“Siempre nos mantengamos rentables” (Director 01).

“Podría verse afectada económicamente” (Director 01).

“Quizá su salario podría variar” (Director 01).

“Prescindir de sus servicios” (Director 01).

“Implicaría una reducción de ingresos” (Director 01).

“Política del funcionamiento” (Director 03).

“Negociar los salarios, salarios de docentes” (Director 03).

“Puedo negociar” (Director 3).

“Condiciones laborales” (Director 03).

“Trabajamos con lo justo del personal” (Director 03).

“Hablar con él como jefe y subalterno” (Director 03).

“Tenemos un contrato laboral con la empres” (Director 03).

“Colegios privados” (Director 03).

“Costos elevados“ (Director 05).

“Cada año indemnizamos” (Director 05).

“Reasignar dentro del personal” (Director 05).

Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta

El segundo liderazgo con los rasgos más representativos en esta investigación fue el Liderazgo A, caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa:

“Sería solamente de hablar con él” (Director 01).

“Conversamos con él” (director 02).

“Tratar de ayudarle a levantarse” (director 01).

“Entonces se le da oportunidad” (director 03).

“Papas van a estar contentos” (director 03).

“Satisfecho a los padres” (director 03).

“Acompañamiento” (director 03).

“Lealtad para sus empleados” (director 03).

“Hacer actividades amistosas” (director 04).

“Logrará encajar con los compañeros” (director 04).

“Acercarse llegar y platicar, conocer” (director 05).

“Convivencia y las buenas relaciones” (director 06).

Así como, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela:

“No somos iguales” (Director 01).

“Comprensión” (Director 01).

“Motivarles” (Director 01).

“Se hacen las sugerencias” (director 02).

“Los maestros necesitan un espacio como los alumnos” (director 02).

“Dialogaríamos” (director 02).

“Buen clima laboral” (director 03).

“Maestro se siente tomado en cuenta” (director 03).

“Yo le asignara esas horas para que el mejore” (director 05).

“El apoyo siempre es necesario” (director 05).

“Vería la manera de como reubicarle” (director 06).

“Hay que apostarles también a ellos” (director 06).

Además, por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales:

“Para tratar ya sea con padres o con compañeros maestros” (Director 01).

“Cumplir la misión juntos” (Director 01).

“Llegue a un acuerdo con ambos” o “buscar un acuerdo” (Director 01).

“Puede apoyar” (Director 01).

“Participe toda la institución” (Director 01).

“al MINED a quien nos debemos” (Director 02).

“Crear condiciones aptas para toda la comunidad educativa” (Director 03).

“Crear las condiciones para que el grupo se sienta bien” (Director 03).

“Al servicio de los demás” (Director 03).

“Involucramiento de la comunidad” (Director 03).

“La cercanía de la autoridad de los maestros con los padres de familia con los alumnos” (Director 03).

“Me ven como su compañera no como su jefa” (Director 03).

“Ven al otro como alguien descartable no podemos ver al alumno y al padre

ni al maestro como alguien descartable” (Director 03).

“Es importante que el otro sector este relajado y esté contento para prestar su servicio” (Director 03).

Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

El tercer estilo directivo con presencia en las decisiones de los directores que fueron parte del estudio en el Liderazgo C, el cual está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas y su eficacia:

“Sus clases... Las da de la manera correcta” (Director 01).

“Cubrir...todo su programa del año” (Director 01).

“Luchar porque no haya perdida de clase” (Director 01).

“No pierden las horas” (Director 02).

“La planificación al día” (Director 02).

“Aprendizaje académico excelente” (Director 03).

“Es que además de cubrir las obras propias del programa metamos obras que se involucren otros docentes” (Director 03).

“Asignaturas engranadas” (Director 03).

“Se vuelve antipedagógico” (Director 04).

“Para no irrumpir las horas académicas de los estudiantes” (Director 04).

“Si le estoy quitando horas creo que no es correcto” (Director 04).

“Preparamos guías de trabajo” (Director 05).

“Pueda que afecte otras materias en el sentido de pérdidas de clase” (Director 05).

“Cuestión de calidad” (Director 06).

También por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas:

“Capacitaciones benefician a mis docentes” (Director 03).

“Siente que de alguna manera el colegio le está dándole la oportunidad que se actualice o renueve” (Director 03).

“Si yo tengo un maestro de lenguaje no lo voy a poner a dar matemáticas” (Director 03).

“Yo si los mandaría a capacitarse” (Director 04).

“Se puede a veces invertir en formación docente” (Director 05).

“Mi prioridad es que de bien su clase” (Director 06).

“Plan de formación docente” (Director 06).

“Buena calidad educativa” (Director 06).

En última instancia y con menos referencias que sugieran una inclinación hacia el bienestar integral del estudiante se encuentra el Liderazgo B, el cual el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos:

> “Deterioro de la educación de los alumnos” (Director 01).
>
> “Porque van hacer de alguna manera personalizada y el servicio que usted le va prestar es mayor” (Director 03).
>
> “Si las aulas no tienen buena ventilación es antipedagógico podemos beneficiar a los niños con un proyecto así” (Director 04).
>
> “Para que el alumno no pierda clase” (Director 05).
>
> “Uno busca estrategias de como cubrir, de que el alumno no pierda el 100%” (Director 05).
>
> “Que aprendizaje puede tener un cipote el estar sentado en la clase… un 10% y en la expo lo tienen un 70%” (Director 05).
>
> “Porque un grupo de personas no va a estar atenta a clase” (Director 06).
>
> “Mis alumnos van a perder clases” (Director 06).

Y en el aumento de su bienestar:

> “El mobiliario de los alumnos sería primero” (Director 01).
>
> “... Pero sería mejor para los alumnos” (Director 01).
>
> “El principio y fin de las cosas es el estudiante” (Director 03).
>
> “Que los alumnos tengan un buen ambiente estudiantil” (Director 03).
>
> “Poner en peligro o en riesgo de la seguridad de los alumnos” (Director 03).
>
> “… (que los) alumnos tengan este ambiente debe de ser agradable, debe tener ciertas características que hace que los alumnos se sientan bien en sus clases” (Director 03).

> “No vamos a matricular a más del número de alumnos que nosotros consideramos que se pueden manejar” (Director 04).
>
> “Cumplirle al alumno” (Director 04).
>
> “Brindarle más comodidad al estudiante” (Director 05).
>
> “Atender a los alumnos, primeramente” (Director 05).
>
> “Me interesa que mi alumno tenga el mejor servicio” (Director 06).

Para tal fin utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo), posiblemente actuando o solventando de las otras maneras (mediante otros estilos de liderazgo), suponen el bienestar del estudiante indirectamente.

Se considera apropiado presentar una imagen para una comprensión panorámica y grafica de los resultados:

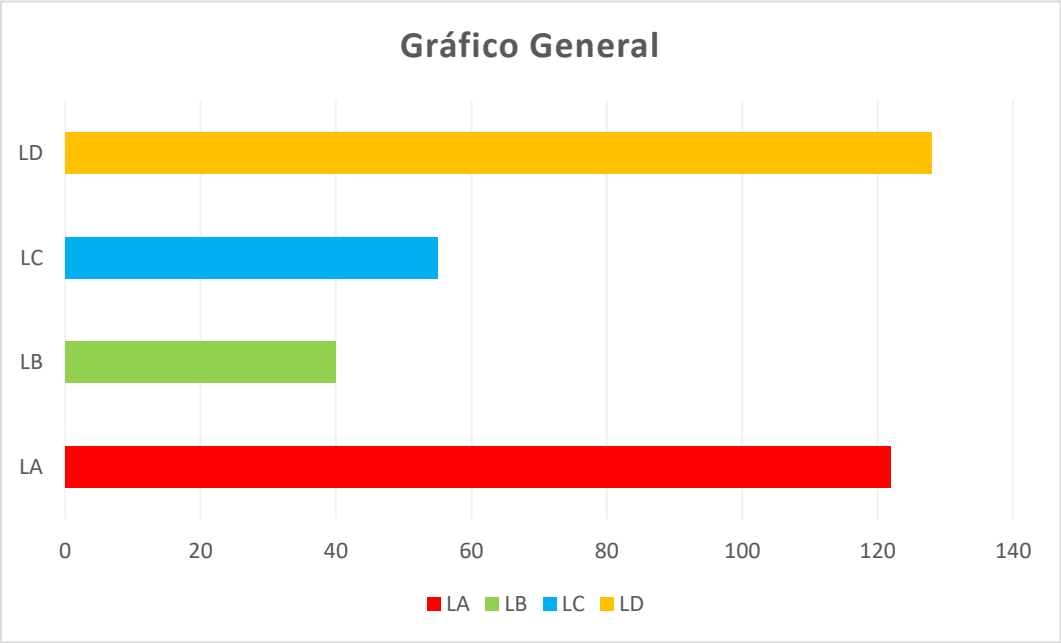


Fig. 4. Representación total de los conteos de códigos por categoría.

En la figura anterior se muestra de manera gráfica los conteos de códigos, dichas referencias hechas por los directores revelan una mayor incidencia o inclinación al tema administrativo (LD), existiendo códigos recurrentes como

“Presupuesto” y “horarios” entre otros básicos del área. A nivel de “empresa” (puesto que el sector Educativo privado percibe ingresos económicos) este aspecto es de suma importancia y bajo el cual se enrumban los trayectos a seguir.

Con bastante lógica, consecuentemente la toma de decisiones se desarrolla bajo el umbral del bienestar y la convivencia entre la comunidad educativa. Siendo el binomio padres de familia-estudiante el “cliente”, es indispensable mantener la armonía y la agradabilidad para con la institución. De igual manera los docentes y personal administrativo vienen siendo el recurso humano que se debe cuidar y promover la sana convivencia y el desarrollo de valores (LA).

La categoría de la eficacia de los programas (LC) es básicamente lo concerniente a lo curricular o académico en su esencia, siendo contradictoria su posición (en cantidad de códigos por referencias) puesto que los directores son líderes de instituciones formadoras de pensamiento. Queda en evidencia el polémico tema del poco tiempo que los directores pueden dedicarle al desarrollo pedagógico de sus centros escolares, en contra posición con la carga administrativa que conlleva la gestión de estos.

De manera interesante el tema del bienestar integral de los estudiantes (LB) se posiciona en el último lugar del estilo de liderazgo de los directores estudiados. Como el autor de esta tipología establece, este estilo de liderazgo incluye muchas veces los otros estilos (A, C y D). Es posible que los directores que conforman este estudio, en su función de gestores educativos conciban que la toma de decisiones priorizando los “presupuestos y organización del centro educativo”, el cuido de la “convivencia de la comunidad educativa” y el buen desarrollo de los programas, incide directamente en el bienestar integral del estudiante.

Los resultados de otras investigaciones como la de Murillo, F.J.; Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J. (1999) citando a Antúnez (1995) confirman que el tiempo dedicado a las tareas directivas y a la fragmentación del trabajo diario obliga a dedicar escasos minutos a más actividades del centro educativo.

Los mismos autores establecen que los directivos dedican mayor cantidad de tiempo a actividades relacionadas con tareas burocráticas, administrativas y de gestión, y menos a tareas ligadas a cuestiones pedagógicas, reforzando los hallazgos de esta investigación en cuanto al poco apoyo dado a la eficacia de los programas o al bienestar integral de los estudiantes.

Así, Nelson (1983), en uno de sus primeros trabajos, analizó las tareas que realizaban directivos de escuelas primarias y encontró que pasaban poco tiempo en tareas pedagógicas y de relaciones públicas, y mucho dedicado a tareas burocráticas.

La deficiencia en el seguimiento pedagógico de los directivos también es problema en otros países de la región, como lo señala el estudio “Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe (OREALC-UNESCO, 2014)” el cual indica que es un tema de agenda para políticas educativas.

Efectivamente, Gordon (1996) encontró que los directores invertían más tiempo en actividades centradas en disciplinar y supervisar a los estudiantes y en gestionar actividades extracurriculares, y menos en actividades directamente relacionadas con la enseñanza y el currículo.

El trabajo de Buttram et ál. (2008) refuerza los resultados encontrados en los dos estilos de liderazgo más influyentes en este estudio (Liderazgo Administrativo y Liderazgo basado en las relaciones interpersonales), puesto que dichos autores analizaron cómo los directores de centros de Secundaria distribuyen su tiempo diario y encontraron, de nuevo, que dedican la mayor parte del tiempo del día (63,7%) a actividades de gestión tales como disciplina escolar, gestión de instalaciones, relación con supervisores y padres; en contraste con un 14% del tiempo que es invertido en actividades directamente ligadas a la instrucción tales como el seguimiento a estudiantes y docentes, la planificación, la participación en comités y reuniones relacionadas con la docencia.

Por su parte, Murillo y Barrio (1999) elaboraron una investigación en la que estudiaron cómo reparten su tiempo los directivos de centros docentes de primaria

en España, qué diferencias se dan en ese reparto en función de diversas variables contextuales y cómo influye todo ello en la dinámica del centro. Entre sus resultados más relevantes destaca que los directivos dedican el 37% del tiempo a tareas administrativas, el 27% a tareas relacionadas con el liderazgo pedagógico, el 16% a tareas ligadas al contacto con las familias, el 15% a tareas que tienen que ver con su desarrollo personal y el 6% a otras actividades, en este sentido tenemos en esta investigación del "Estado Actual del Liderazgo de los directores" un hallazgo mejorado en cuanto al trabajo del director cercano a la comunidad educativa siendo el Liderazgo basado en las relaciones interpersonales el segundo estilo más destacados según los resultados.

4.2.2 Análisis Individual

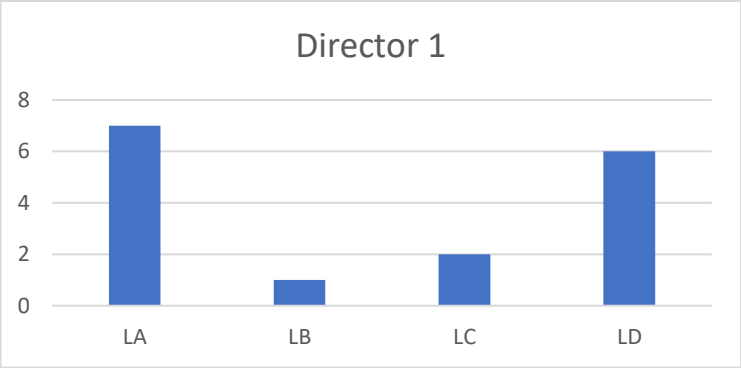


Fig. 5. representación total de los resultados del primer director.

Los resultados muestran una mayor inclinación por las decisiones que se enmarcan en el Liderazgo de tipo A y D. El cultivo de la convivencia son su principal forma de afrontar los problemas y la toma de decisiones que conlleva. Su accionar ante los problemas empiezan con una conversación, con un llamado de atención o hasta con el apoyo por sobre el reglamento hacia algún docente o padre de familia.

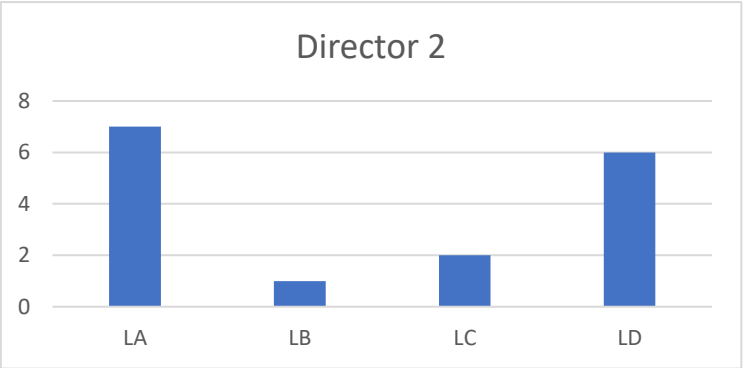


Fig. 6. representación total de los resultados del segundo director.

Los aspectos administrativos en el caso de este director son en la segunda orientación a la que se enfocan al momento de tomar decisiones, usualmente después de tratar con la persona (relaciones interpersonales - LA) el siguiente paso es de carácter gerencial (reorganización, inversión, recorte de horas, indemnizaciones, et)

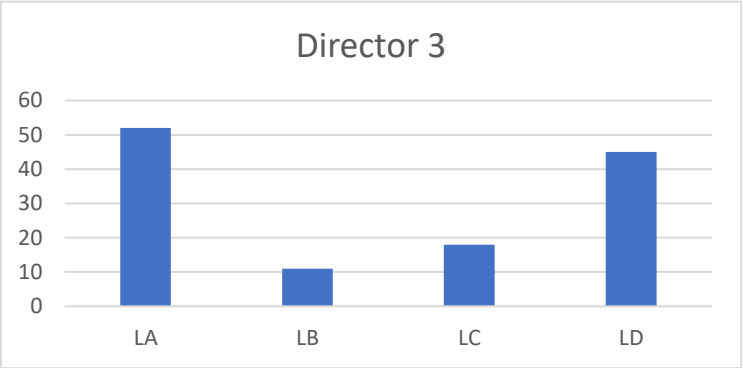


Fig. 7. representación total de los resultados del tercer director.

La figura previa es muy similar a los resultados en el director #1 y #2, donde el logro de la convivencia y el bienestar convivencial del otro superan la primera pauta (factor administrativo) para la toma de decisiones. Este director al igual que los anteriores tratan de solucionar los problemas basados grandemente en la comunicación y la comprensión del cuerpo docente o de los padres de familia, postergando las consideraciones burocráticas.

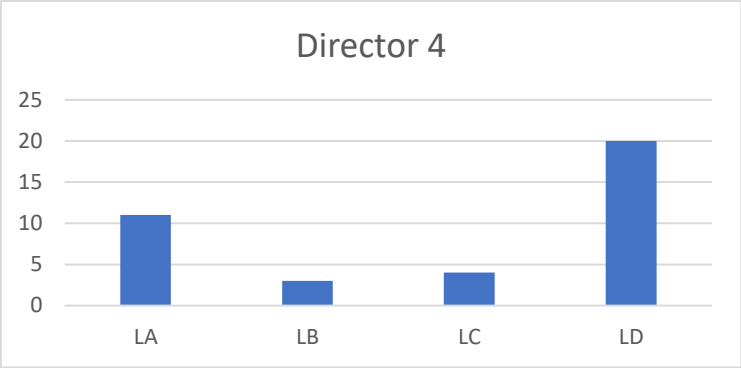


Fig. 8. representación total de los resultados del cuarto director.

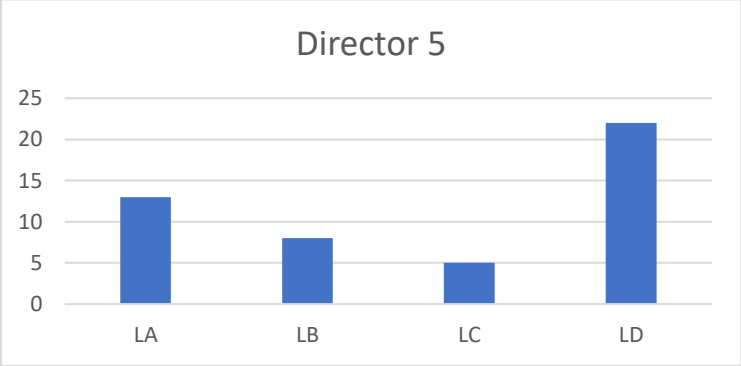


Fig. 9. representación total de los resultados del quinto director

Particularmente estos directores fueron de los menos inclinados hacia el estilo basado en relaciones interpersonales, al igual que los liderazgos B y C, permanecieron por debajo de las 13 alusiones en los casos hipotéticos planteados. Siendo de los resultados que más reflejan los hallazgos generales de este estudio.

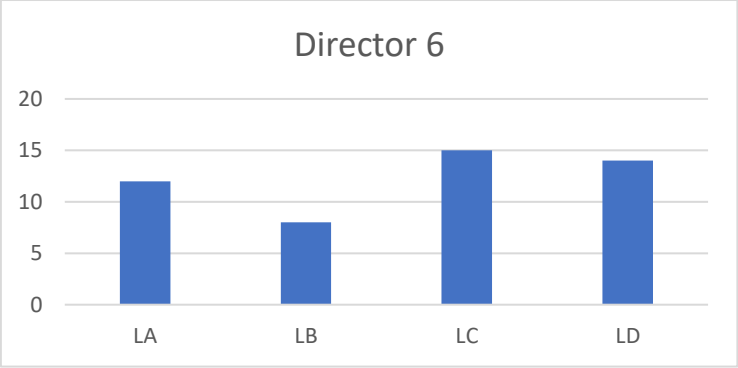


Fig. 10. representación total de los resultados del sexto director.

El director de la gráfica anterior es uno con los resultados más interesantes, puesto que el nivel del bienestar integral del estudiante repunto a diferencia de todos los demás sujetos de estudio, alcanzando una incidencia exactamente igual a la del estilo administrativo. Este director basa sus decisiones en la satisfacción del estudiante, en sus decisiones considera como le puede beneficiar o afectar una medida tomada con el fin de buscar su bienestar integral.

Capítulo 5. Conclusiones y Propuesta de Mejora

5.1 Conclusiones

Se establecen conclusiones por cada uno de los objetivos propuestos en forma de aseveraciones que resumen los principales resultados de la investigación, a los que se llegó luego de verificar el logro de los objetivos planteados desde el inicio del presente estudio.

Se han considerado centros educativos exitosos a aquellos que, mediante las evaluaciones por parte del Ministerio de Educación, obtienen una ponderación aprobatoria entre 8.0 a 10.0, puesto que cumplen con los requerimientos ideales para ser instituciones formadoras según el Manual de Acreditación.

Conclusiones referidas al Objetivo Específico 1:

- La tipología de Leithwood, Begley y Cousins (1990), cotejada con las responsabilidades asignadas al director según la Ley de la carrera docente de El Salvador, se considera la más cercana a la realidad salvadoreña, puesto que discurre en espacios que competen a los directivos escolares como el área administrativa, lo referente a la convivencia de la comunidad escolar, el área curricular y el bienestar del estudiante como eje central del sistema educativo.

- Existen otras tipologías que podrían forzarse a encajar con las responsabilidades de la dirección del país; sin embargo, algunas clasificaciones consideran una o más áreas no comunes o difícil de adaptar a la realidad salvadoreña, tal como el Liderazgo Educativo o el Liderazgo Cultural que presenta Sergiovanni (1984) el cual hace énfasis en reforzar aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su

identidad única; aspectos importantes e interesantes pero que no son requeridas en las funciones directivas establecidas por los reglamentos de El Salvador.

Conclusiones referidas al Objetivo Específico 2:

- Los directores como representantes y gestores de los centros educativos se ven en la necesidad normada y requerida de liderar sus centros escolares. Pudiéndose evidenciar en sus decisiones algunos rasgos específicos de liderazgo. Las entrevistas bajo el filtro de la tipología seleccionada y mediante los casos hipotéticos planteados, comprobaron el común y diario enfrentamiento que realizan ante decisiones claves relacionadas a la comunidad educativa y el bienestar del centro en diversas áreas.

Conclusiones referidas al Objetivo Específico 3:

- El presente estudio permitió mediante los procesos metodológicos definir la orientación del liderazgo de los directores estudiados. Ante ello y aportando a diversas investigaciones relacionadas al tema de liderazgo, el estilo administrativo (LD) se presenta con mayor énfasis.

- Además, los directivos establecen como mecanismo posterior al tema administrativo a las competencias de habilidades sociales, es decir, el estilo basado en relaciones interpersonales. Se esfuerzan por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela, y por una relación eficaz y colaborativa con diversos grupos de la comunidad, lo cual forma parte de los dos estilos representativos de liderazgo en los directores parte del estudio.

- Aunque los participantes incidieron poco en el tema de la eficacia de los programas como primera consideración a la hora de decidir, fueron conscientes de la importancia que tienen el cumplimiento de las jornadas

académicas y la impartición de los contenidos como derecho importante del estudiante y como compromiso con la comunidad educativa.

- El estilo de liderazgo B, basado en el bienestar del estudiante fue el menos y casi no considerado a la hora de tomar decisiones. Cabe mencionar que el autor de la tipología establece que los directores que actúan bajo este estilo utilizan diversos medios típicos de los otros estilos (Administrativo, relaciones interpersonales y Eficacia de los programas)

Conclusiones referidas al Objetivo Específico 4:

Dado que los resultados de la investigación implican una mayor convergencia en el Liderazgo Administrativo y el Liderazgo basado en relaciones interpersonales, para completar las áreas que propone la tipología que desarrolla este estudio, será necesario reorganizarse con los otros dos estilos de liderazgo, para ello se sugiere lo siguiente:

- Potenciar prácticas de liderazgo con énfasis en la eficacia de los programas, pudiendo entremezclarse con el liderazgo de los profesores organizando representantes por materias para una gestión eficaz que promuevan el desarrollo óptimo de los contenidos, la gradualidad de los mismos, la constancia y la creación de proyectos pedagógicos.

- Implementar proyectos y planes de trabajo, planificar reuniones periódicas con las instancias de apoyo tales como el Gobierno Estudiantil y el Consejo de Estudiantes, para propiciar un acercamiento que permita conocer las necesidades, intereses y problemas de este sector, con la finalidad de poner atención en su bienestar y en la búsqueda de acuerdos o resolución de situaciones.

Conclusiones referidas al Objetivo General:

- Los rasgos de liderazgo de los directores pueden ser evidenciados mediante las prácticas de gestión que realizan en su quehacer diario, puesto que siempre están organizando el centro educativo y la comunidad que la conforman.
- La presente investigación dio a conocer algunos rasgos de liderazgo de los directores de centros educativos exitosos. Esto permitió generar un acercamiento hacia su perfil de liderazgo actual basado en una tipología seleccionada (Leithwood, Begley y Cousins, 1990).
- De acuerdo a los resultados, los principales rasgos de liderazgo encontrados en los directores fueron los relacionados a la administración y gestión del centro educativo, así como rasgos basado en las relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

5.2 Propuesta de mejora

Universidad Pedagógica de El Salvador
Dr. Luis Alonso Aparicio

Posgrados y Extensión
Maestría en Administración de la Educación

Propuesta de Mejora:

Fortalecimiento del Estilo de Liderazgo del Director

Maestrante:

Licda. Linni Nataly Merlos Echeverría

Asesor:

Ing. Manuel Ernesto Aparicio G. MDE/MAIE

Introducción

La investigación “Hacia una Tipología del Liderazgo del director en El Salvador. Estudio de los Perfiles Actuales”, reviste una gran trascendencia, debido a que está centrada en el análisis de los rasgos del director y cómo estos pueden orientar hacia un estilo de liderazgo especifico. Es importante mencionar que el liderazgo directivo es uno de los elementos claves y esenciales en una organización educativa, ya que la función que ejerce puede ser desarrollada para tener centros educativos exitosos. Al igual que la teoría de los temperamentos habla de que q o dos son predominantes y los otros menos visibles, de igual manera con los estilos de liderazgo partes de la tipología a la que fueron sometidos a entrevistas los directores, efectivamente son más inclinados a 2 de los 4 estilos de liderazgo, la presente propuesta va encaminada a fortalecer los de menos incidencia.

Descripción

Este documento contiene la propuesta de mejora sobre la Tipología del Liderazgo del director en El Salvador. La propuesta de mejora contiene acciones estratégicas dirigidas a las Universidades y a los directores de los centros educativos del sector privado de San Salvador a manera de sugerencia que deben incorporarse en la gestión directiva. Esta propuesta de mejora está estructurada integrando los siguientes apartados: Potada, índice, introducción, objetivos, justificación y acciones.

Objetivos

- Fortalecer en los directores de los centros educativos del sector privado de El Salvador el liderazgo centrado en el bienestar del estudiante y el liderazgo en búsqueda de la eficacia de los programas.
- Promover acciones estratégicas de mejoramiento de la formación directiva y formación continua de directores o subdirectores de los centros educativos del sector privado de El Salvador.

- Potenciar el liderazgo basado en la eficacia de los programas y el liderazgo centrado en el bienestar de los estudiantes, será conveniente promover acciones estratégicas que favorezcan el acercamiento de ambos sectores

Justificación

Esta propuesta de mejora es conveniente debido a que está orientada a fortalecer y potenciar el liderazgo del director de los centros educativos del sector privado de San Salvador. Es factible desarrollar, debido a que las instituciones educativas del sector privado de San Salvador cuentan con los recursos financieros, materiales y humanos básicos para ejecutarla.

La presente propuesta es socialmente relevante, ya que se centra en el impacto que tendrá las instituciones educativas privadas, debido a que permitirá generar insumos de reflexión y análisis para futuras intervenciones, y además podrá ser una fuente confiable de consulta para directores, docentes y personas interesadas en profundizar y actualizarse sobre la temática del liderazgo directivo.

Las implicaciones prácticas, que orientan esta propuesta están fundamentadas en los estilos de liderazgo de los directores de centros educativos del sector privados. Además, están dirigida a responder a las recomendaciones planteadas en la investigación realizada.

El valor teórico de este estudio enfatiza en que a partir de los hallazgos se generarán aportes teóricos para explicar los estilos de liderazgo que poseen los directores del sector privado, a partir del análisis de las conclusiones y recomendaciones serán de vital importancia para orientar la realización de futuras propuesta de mejora a nivel institucional y nacional sobre este objeto de estudio.

La utilidad metodológica de la propuesta de mejora está dirigida a la creación de un nuevo instrumento para la recopilación, análisis y evaluación de la información sobre los estilos de liderazgo de los directores de centros educativos del sector privados, guiada por el plan de acción.

Plan de Acción

La estructura del plan de acción integra las siguientes partes: Actores claves, objetivos y acciones de mejora. El punto de partida para la identificación de las áreas de mejora son las fortalezas y debilidades detectadas en los resultados de esta investigación, en este caso los estilos con mayor y menos incidencia por parte de la gestión del director. La selección de las áreas de mejoras son la clave del plan de acción, el cual pretende superar las debilidades apoyándose en las fortalezas. Una vez se han identificado los principales actores claves se han formulado los objetivos para su consecución. Al redactarlos se debe tener en cuenta no expresen de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr en el área de mejora, ser concretos y claros. Finalmente, se establece los responsables del seguimiento de las acciones de mejora; y se dispone de manera ordenada las prioridades establecidas para el desarrollo de las actividades.

ACTORES CLAVES *(DIRIGIDAS A)*	**OBJETIVOS**	**ACCIONES DE MEJORA RECOMENDADAS**	**RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO**
Estado	• Fortalecer en los directores de los centros educativos del sector privado de El Salvador el liderazgo centrado en el bienestar del estudiante y el liderazgo en búsqueda de la eficacia de los programas.	• Incorporación del personal docente, directores, subdirectores y profesores de los centros educativos del sector privado, en los procesos de formación continua realizados por la Dirección Nacional de Educación Media del Ministerio de Educación. • Solicitar apoyo del supervisor de distrito en la conformación y desarrollo de las instancias de apoyo del centro educativo	Dirección Nacional de Educación Media.

		regladas por el Ministerio de Educación • Capacitar en áreas de gestión, resolución de conflictos y mediación.	
Universidades e instituciones de Educación Superior	• Promover acciones estratégicas de mejoramiento de la formación directiva y formación continua de directores o subdirectores de los centros educativos del sector privado de El Salvador.	• Realizar conversatorios, conferencias, talleres y jornadas de intercambio en cuanto a experiencias exitosas relacionados al liderazgo en situaciones comunes y casos frecuentes que acontecen en el quehacer diario. • Incluir en el Plan de Estudios de las Maestrías de las Universidades del país, especialmente en las relacionadas a la Gestión de la Educación, bloques de contenidos o talleres relacionados al "Liderazgo y Casuística de la Gestión" a fin de correlacionar la teoría con la praxis educativa, dotando de mayores competencias a los egresados y maestros, quienes son formados para asumir la gestión de los centros educativos, teniendo la capacidad de superar las dificultades actuales, logrando una gestión eficaz.	Red de colegios privados. Instituciones de Educación Superior.

Directores de Instituciones Educativas	• Potenciar el liderazgo basado en la eficacia de los programas y el liderazgo centrado en el bienestar de los estudiantes, será conveniente promover acciones estratégicas que favorezcan el acercamiento de ambos sectores	1) Potenciar prácticas de liderazgo con énfasis en la eficacia de los programas, pudiendo entremezclarse con el liderazgo de los profesores organizando representantes por materias para una gestión eficaz que promuevan el desarrollo óptimo de los contenidos, la gradualidad de los mismos, la constancia y la creación de proyectos pedagógicos. a) Estipular un docente representante de cada asignatura que tenga el centro educativo. b) Propiciar reuniones efectivas al inicio del año para revisar el Proyecto Curricular de Centro, considerando la unión o movilización de temáticas relacionadas entre asignaturas. c) Designar horarios específicos que tengan libre los docentes para realizar tutorías con alumnos en biblioteca. d) Calendarizar en el PEA, desde inicio de año todos los festivales por materia, para no dañar la impartición planificada de clases en salón.	Centro Educativo

		e) Reunirse trimestralmente Coordinación o Dirección con el Comité Pedagogía, para evaluar el normal desarrollo de los contenidos. f) Con el Comité de Evaluación, generar rubricas para los proyectos Pedagógicos. 2) Implementar proyectos y planes de trabajo, planificar reuniones periódicas con las instancias de apoyo del Gobierno Estudiantil y el Consejo de Estudiantes, para propiciar un acercamiento que permita conocer las necesidades, intereses y problemas de este sector, con la finalidad de poner atención en su bienestar y en la búsqueda de acuerdos o resolución de situaciones. a) Establecer anualmente el Consejo de estudiantes y el Gobierno estudiantil, apoyando la creación del Plan Estratégico para con la comunidad Educativa. b) Organizar líderes estudiantiles en diversas	

		áreas (deportes, danza, tutorías, espiritual, etc.) para que puedan tomar parte en los logros de la visión institucional. c) Desarrollar reuniones trimestrales con la presencia de docentes y gobierno estudiantil para que las autoridades de las instituciones dialoguen de la situación actual, logros y retos del colegio. d) Promover reuniones con el Comité de Evaluación, para conocer los altos y bajos académicos del cada trimestre, para que como consejo de estudiantes puedan motivar y generar estrategias para mejorar los promedios por asignaturas. e) Propiciar reuniones con el Comité Pedagógico, con el fin de conocer temáticas que necesitan algún tipo de refuerzo. f) Asignar un representante del gobierno estudiantil al Comité de Gestión, para están actualizado de	

		todas las maneras en las que se ejecutan y planean actividades del centro educativo.	

Referencias Bibliográficas

Administración Nacional de Educación Pública de Uruguay (1999). Proyectos Implementados (PREL), Montevideo, Uruguay.

Alvarez, M. (2001). El liderazgo de la calidad total. Barcelona: Praxis S.A .

Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O., & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura. Paideia (29), 15-44.

Arredondo, F. (2010). Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. Estudios Gerenciales, 26(114), 59-76.

Ávalos, B. (2007), El desarrollo profesional continúo de los docentes: lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana. Revista Pensamiento Educativo, Santiago de Chile, v. 41, n. 2, p. 77-99.

Báez, J y Tudela, P. (2009). Investigación Cualitativa. Madrid. ESIC.

Bass, B., & Riggio, R. (Ed.). (2006). Transformational Leadership. New York: Psychology Press.

Bavaresco, A. (2006). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo: La Universidad del Zulia.

Bolívar, A.; López, J.; Murillo, F. J. (2013) Liderazgo en las instituciones educativas: una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, Sevilla, v. 14, p. 15-60.

Borden, A. (2002) Directores de Escuelas de América Latina y el Caribe ¿Lideres del cambio o sujetos a cambio? Universidad de Harvard. Estados Unidos.

Buttram, J. L., Mead, H., Loftus, D. y Wilson, J. O. (2008). Allocation of School Leaders Time. Annual Meeting of American Educational Research Association, (Spanish Version) New York, April.

Chávez, N. (2007) Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Graficas González. Maracaibo. Venezuela

Constitución de la Republica de El Salvador (1983) Diario Oficial de la Republica. San Salvador, El Salvador.

Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.

Covey, R. S. (2005). El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza. (Gemma Andújar, Beatriz Bueno, Genis Sánchez Barberán y Lucas Vermal, Trads.). México: Paidós Empresa. [Versión electrónica]. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de http:// visionempresarialhn.com/librospdf/El_8%C2%BA_Habito.pdf

Daft, R. (Ed.). (2006). La Experiencia del Liderazgo. México: CENGAGE Learning.

Day, C. et al. (2010) 10 strong claims for successful school leadership. London: National College for Leadership of Schools and Children Services.

Day, C.; Sammons, P. (2013) Successful leadership: a review of the international literature. Reading: CfBT Education Trust.

Elmore, R. F. (2010) Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Escamilla, M. L. (1981). Reformas educativas. Historia contemporánea de la educación formal en El Salvador. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de la República de El Salvador.

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia Et Technica, 13(34), 343-348.

Freire S y Miranda A. (2014) El rol del director en las escuelas: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), Canadá, Impresiones y Ediciones Arteta E. I. R. L.

Fuller, B. and Rivarola, M. (1998). "Nicaragua's Experiment to Decentralize Schools: Views of Parents, Teachers, and Directors", Working Paper Series on Impact Evaluation of Education Reforms, Paper No. 5, Washington, DC: The World Bank.

García, G., L. (1997). Necesidades de capacitación para la función gerencial del personal directivo de educación básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo. Venezuela.

Giraldo D., y Naranjo, J., (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Estudio monográfico. Universidad del Rosario, Bogotá DC, Colombia.

Gómez, A. (2011). Una genealogía de la educación en El Salvador. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XLI (3-4), 73-117.

Gómez, C. (s.f). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77.

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y Gestión, 24, 157-194.

Gordon, R. L. (1996). Relationships among Secondary Principal Use of Time, Principal Effectiveness, and Student Achievement. (Tesis doctoral). University of Missouri-Columbia, Columbia, Missouri, United States of America.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. (2010) Metodología de la investigación México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (4a. ed. --.). México D.F.: Mc Graw - Hill.

Hernández, E., Santo, N., y González, N. (s.f). El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones, 3, 1-28.

Hernanez, M., Lazaro, W. y Flores, I. (2001). “Escuelas Públicas Exitosas de I y II ciclo de educación básica exitosas y no exitosas: factores que influyen en tal situación” en Liderazgo, Incentivos y Otras Claves para la Gestión Escolar. FEPADE. USAID. MINED. San Salvador. El Salvador, 183 p.

Leithwood, K.(2009) Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Leithwood, K.A., Begley, P. y Cousins, J.B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. Journal of Educational Administration, 28(4), pp. 5-31.

Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, pp. 271-301

Ley N° 74, Ley de la Carrera Docente. Diario Oficial de la Republica de El Salvador, San Salvador, El Salvador, 7 de agosto de 1996.

López, N. (2007), Las nuevas leyes de la educación en América latina: una lectura a la luz del panorama social y educativo de la región. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. Psicodebate, 6, 107-122.

Maxwell, J. (2011). Liderazgo Carismático. Executive Excellence, 86, 22-23

Mcber, H.(2000) Research into teacher effectiveness: a model of teacher effectiveness. London: Department for Education and Employment, 2000. (Research report, 216)

Mestizo, E. (2015). La conformación del liderazgo escolar de directivos de centros educativos de educación básica en entornos dificiles, tomando como caso de estudio 9 municipios del departamento de San Salvador (tesis de Maestría). Universidad José Simeón Cañas, San Salvador, El Salvador

Ministerio de Educación (2005). Plan Nacional de Educación 2021. Fundamentos. San Salvador: Ministerio de Educación .

Ministerio de Educación (2008). Doc. 5 Gestión Escolar efectiva, El Salvador

Ministerio de Educación (2009). Plan Social Educativo Vamos a la escuela, 2009-2014. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de la República de El Salvador.

Ministerio de Educación (2012). Instructivo para la acreditación de Centros Educativos Privados. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación (2015). Ejes Estratégicos del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación: Educar para el desarrollo de capacidades productivas y ciudadanas. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación (2017). La dirección Nacional de Educación Media y tercer Ciclo valida instrumentos para recolección de información, en el marco de la investigación educativa. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. MINEDU (2014). Marco del buen desempeño del directivo. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Moura, C. d. (2000). Reforming primary and secondary education in Latin America and the Caribbean (Sustainable Development Department Sector Strategy and Policy Paper Series EDU-113). Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

Murillo, F. J., y Barrio, R. (1999). Análisis de la distribución del tiempo de los directivos de centros de enseñanza primaria. Revista de Educación, 319, 201-222.

Murillo, F. J.; Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J. (1999). La dirección escolar: análisis e investigación. Madrid. CIDE.

Murillo, F.J. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.

Murillo, F.J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo Transformacional al liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), pp. 11-24. Recuperado el 10 de septiembre, 2017 de http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf

Murillo, F.J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J. (1999). La dirección escolar: análisis e investigación. Madrid: CIDE.

Navarro, J. C., Carnoy, M., & Castro, C. d. M. (1999). La reforma educativa en América Latina: Temas, componentes e instrumentos. Texto presentado en la conferencia Perspectivas Sobre La Reforma Educativa, San Salvador, El Salvador.

Nelson, D. K. (1983). A Profile of the Elementary School Principalship in Texas in 1982. (Tesis doctoral). Texas University, Austin, Texas, United States of America.

OECD. (2009) Educational Research and Innovation. Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo. Paris:. Disponível em: <http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>. Acesso em: may. 2017.

Pérez, J. (2002). Importancia del liderazgo educativo en el desempeño docente. Caracas, Venezuela. pp. 31, 3, 64.

Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H.(2008) Improving school leadership. Paris: OECD,. v. 1.

Reimers, F. (2000). Educational opportunity and policy in Latin America. In F. Reimers (Ed.), Unequal schools, unequal chances: The challenges to equal opportunity in the Americas (pp. 55-107). Cambridge, MA: Harvard University, David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration. Wellington: Ministry of Education.

Rodríguez, G. (2011). Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza. Educación y Educadores, 14(2), 253-267.

Sallán, J. G. (1998). Reflexiones en torno a la autonomía institucional. In R. R. Valdes (Ed.), Gestión escolar: Variable estratégica para una educación de calidad (pp. 89- 130). Santiago de Chile: Facultad de Educación, Pontífica Universidad Católica de Chile.

Schettini, P., & Pozner, P. (2001). Gestión educativa y escolar en el continente. Buenos Aires: OEA-Argentina.

Sergiovanni, T.J. (1984). Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership, 41(5), pp. 4-13.

Spillane, J.P.; Healey, K. (2010) Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. Elementary School Journal, Chicago, v. 111, n. 2, p. 253-281.

UNESCO. (2008) A view inside primary schools: a world education indicators. Montreal: Unesco Institute for Statitics.

UNESCO. (2010) Llegar a los marginados: informe de seguimiento de la EPT en el mundo. Paris.

UNESCO-OREALC. (2013), Situación educativa de América Latina y el Caribe: hacia una educación de calidad para todos al 2015. Santiago de Chile, 2013.

UNESCO-OREALC. (2014), El liderazgo directivo escolar: un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de América Latina y El Caribe. Santiago de Chile.

Vaillant, D. (2013) “Tres ingredientes para re-pensar la escuela: docentes, formadores y gestion institucional” en Cuadernos de Investigación Educativa. Vol. 1, N° 11 diciembre. Publicación semestral del Instituto de Educación de la Universidad ORT Uruguay.

Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2016). Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: un análisis a partir de PISA 2012. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 24(91), 253-274.

Vandier-Nicolas, N. (1978), “La Filosofía china desde los orígenes hasta el siglo XVIII”, en Historia de la Filosofía, México, Siglo Veintiuno Editores.

Yukl, G. A. (2002). Leadership in organisations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Apéndices

Apéndice A. Participantes del estudio.

Institución	Director
Liceo Cristiano Rev. Juan Bueno La Coruña	Lic. Juan Carlos Molina
Colegio Jerusalén	Lic. Edgardo Danilo Hernández
Liceo Bautista Ilopango	Ing. Elmer Merlos Rubio
Escuela Técnica de Aviación	Licda. Gicela Guadalupe Argueta
Liceo Cristiano Rev. Juan Bueno Santa Lucia	Lic. José Francisco Galdámez
Colegio Isabel Allende	Licda. Sonia Guandique de Velis

Apéndice B. Carta a colegios

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

"DR. LUIS ALONSO APARICIO"

San Salvador, 14 de noviembre de 2017

Estimado Director (a),

Reciba un cordial saludo, con los mejores deseos de éxito en sus labores diarias.

La dirección de Posgrado y Extensión de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio hace de su conocimiento que la Licda. Linni Nataly Merlos Echeverría es egresada de la Maestría en Administración de la Educación, quien se encuentra además en el desarrollo de su Proyecto de graduación titulado ***"Hacia una Tipología del Director en El Salvador, estudio de los perfiles actuales en Centros Educativos Privados con Educación Media de San Salvador"*** dicha investigación se está realizando durante el 2017.

En este sentido, solicitamos atentamente de su apoyo para brindársele la apertura en su centro educativo, con el objetivo de utilizar los instrumentos que permitan recoger la información para la investigación en curso. Una de las técnicas a utilizar en la exploración será la entrevista directa con el Director(a) del Centro Educativo, por lo que será necesario un espacio de aproximadamente 1 hora para el abordaje, en la fecha y hora que estipulen conveniente. No omitimos manifestar que la información recolectada en esta investigación es de carácter exclusivamente académico.

Posteriormente, al finalizar la investigación se compartirán los resultados con las instituciones involucradas.

Agradeciendo su valioso apoyo y disponibilidad en este proceso.

Atentamente,

Mtra. Rebeca Ramos de Caprile
Directora de Posgrado y Extensión

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR "DR. LUIS ALONSO APARICIO" DIRECCION DE POSGRADOS Y EXTENSION

Mtro. Ing. Manuel Aparicio
Asesor de la Investigación

Apéndice C. Ejemplo de codificación por entrevista

MUESTRA: 06	***TÉCNICA: ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA***	
	RESPUESTA	**CATEGORIA**
CASO 1	Bueno primeramente hija ya tengo casos así… de hecho casos en el sentido de que si es un buen maestro con los alumnos si da bien las clases quiero decirle que mi prioridad es que de bien su clase y quede bien con los alumnos porque si lo vemos como negocio mi cliente es mi alumno y yo lo veo como mi profesión en el centro de mi profesión que es mi alumno pues a mí me interesa que mi alumno tenga el mejor servicio verdad pero y esas otras cosas de esas dificultades o habilidades que pueda tener el maestro ehhh yo lo llamaría a la dirección para tratar de hacerle ver la situación que está pasando con sus compañeros y las dificultades que está teniendo o que los maestros están diciendo o que los padres de familia porque si me preocupa o preocuparía de que con los padres de familia también no se entable muy bien eso me preocuparía grandemente porque ellos también son los clientes y de repente el padre de familia puede venir y hasta decirme que así me trata a mí como tratara a mi hijo pero bueno como le digo yo creo que lo llamaría le hablaría sobre eso le trataría de irlo encarrilando o en mi plan de formación docente también incluiría temáticas como ese buen convivencia y las buenas relaciones	Liderazgo A Liderazgo B Liderazgo C Liderazgo D
CASO 2	Claro que procedería y vería la manera como coordino el horario de clases para que otro maestro pueda avanzar en sus clases y a él se le las podamos también ubicar en un horario aceptable.	
CASO 3	Repito si lo veo en cuestión económica es posible que vea yo que no me conviene continuar con el pero si lo veo en cuestión de calidad o sean, que el maestro es bueno uno de mis mejores maestros creo que vería la manera de como reubicarle alguna actividad administrativa mientras el no da clase, por eso digo que quizás no sería buena teniendo negocio (se ríe).	
CASO 4	Si yo le apuesto a la calidad educativa, calidad educativa significa inversión y si yo sé, que ahí definitivamente no va a haber calidad porque un grupo de personas no va estar atenta a clase ni va a tener la atención del docente y si está el presupuesto yo lo haría.	

CASO 5	Porque mis alumnos van a esas actividades *(Investigador enfatiza: porque tendría que suspender clases porque necesitan sus aulas)* ahhh y partiendo que yo soy privado *(Investigador enfatiza: si, si privado)* tendría que moderar creo yo tendría si moderaría esa situación porque ajaa por los muchachos porque si caso contrario por eso le preguntaba si es porque los muchachos van a ir alguna actividad y ahí van a aprender también muchas cosas porque soy de la idea que tampoco ehh tampoco tengo que ser cerrada y cuadrada porque el aprendizaje es amplio y entonces de repente que en una actividad que a ellos le invitaran y por eso va a perder clases pues está bien pero si es para utilizar las instalaciones de la institución y mis alumnos van a perder clases no eso no tampoco trataría de decir diplomáticamente que no.	

Apéndice D. codificación axial

Director #1

	Liderazgo Estilo A
	1. sería solamente de hablar con él... 2. para tratar ya sea con padres o con compañeros maestros 3. reunión con los demás maestros... 4. pequeña charla 5. no somos iguales 6. que el carácter 7. comprendamos 8. no somos iguales 9. comprensión 10. cumplir la misión juntos 11. motivarles 12. llegue a un acuerdo con ambos 13. repartirlo 14. buscar un acuerdo 15. otro no pierda su trabajo 16. podría llegar a un acuerdo con los dos 17. puede apoyar 18. sí colaboramos 19. participe toda la institución 20. no ha tenido faltas de este tipo 21. por los padres... por los alumnos x2 22. tratar de ayudarle a levantarse 23. situación familiar. 24. el maestro este bien 25. problemas con los padres
	Liderazgo Estilo B
	1. que atender bien al alumno 2. el mobiliario de los alumnos sería primero. 3. primero serían las aulas 4. deterioro de la educación de los alumnos

	5. que los alumnos pierdan y pierdan clases 6. ... pero sería mejor para los alumnos 7. hacer aulas más grandes 8. donde no dejen solos a los alumnos
	Liderazgo Estilo C
	1. sus clases... las da de la manera correcta 2. aunque sabemos que es preparación 3. tal vez haya algún curso alternativo 4. no afecte las clases 5. cubrir...todo su programa del año 6. no alcanzarlo o pasarlo a la ligera 7. los maestros podrían hacerlo a la ligera para termina 8. no afecte las clases 9. luchar porque no haya perdida de clase 10. no perdidas de clase 11. evento de ese tipo es algo muy positivo
	Liderazgo Estilo D
	1. pero llevaría un orden en este caso 2. tendríamos que buscar otro maestro 3. proyectos de aulas más grandes 4. conseguir más matrícula para que el partir las secciones 5. siempre nos mantengamos rentables... 6. punto de vista económico' 7. carga económica 8. incrementa 9. aunque con un costo 10. tendríamos que decidir por uno de los dos... 11. verse afectada económicamente 12. no sería rentable 13. implicaría una reducción de ingresos 14. un esfuerzo por recuperar a los alumnos 15. quizá su salario podría variar 16. cálculo del trabajo efectivo 17. prescindir de sus servicios 18. podríamos ya no tener a un maestro y tener a uno solo? 19. Horario 20. dejar un aula sola... ehm... no podemos... 21. y vería si hay alguna otra forma de darles ese material

Director #2

	Liderazgo Estilo A
	1. los maestros necesitan un espacio como los alumnos 2. quizá a lo mejor no quiere estar en la institución 3. se hacen las sugerencias 4. conversar con ella

	5. se invita a todos los padres de familia 6. al MINED a quien nos debemos 7. colaboración 8. más trabajo a otro maestro 9. dialogaríamos 10. se busca ayuda profesional 11. conversamos con el
	Liderazgo Estilo B
	1. pero si ya vemos que son 5 alumnos
	Liderazgo Estilo C
	1. no pierden las horas 2. la planificación al día
	Liderazgo Estilo D
	1. es a los alumnos que se debe, 2. se prepara desde el inicio del año 3. demanda 4. demanda 5. institución privada 6. proyecciones que se realizan al inicio del año 7. maestro falta, también pueden cubrir 8. capaciten

Director #3

	Liderazgo Estilo A
	1. sentarlo y hablar con el 2. entonces se le da oportunidad 3. implica una relación necesaria con el entorno escolar 4. buen clima laboral 5. crear condiciones 6. situaciones es salvable 7. crear condiciones aptas para toda la comunidad educativa 8. decía buenos días se le quedaba viendo y se iba entonces es una cuestión de educación personal 9. si el jefe se lo dice mire está pasando esto 10. crear las condiciones para que el grupo se sienta bien 11. mal ambiente laboral 12. cubrir al compañero

	13. maestro se siente tomado en cuenta 14. socializan 15. papas van a estar contentos 16. contento a los papas 17. aceptación de los padres 18. satisfecho a los padres 19. cooperarse entre si 20. buenos vecinos 21. al servicio de los demás 22. cooperar 23. acompañamiento de sus 24. compañeros y docentes 25. hay un involucramiento 26. lograr la empatía que los padres 27. padres se comprometa 28. papas están involucrados 29. que se acerquen a sus hijos 30. involucramiento de la comunidad 31. la empresa debe de ser leal 32. lealtad para sus empleados 33. la cercanía de la autoridad de los maestros con los padres de familia con los alumnos 34. un director que los padres de familia que no conocen 35. para estar cerca 36. como director primero entraría 37. te ayudo en algo 38. que alguien nos diga buenos días 39. atiendo a papas 40. preocupado 41. me ven como su compañera no como su jefa 42. preocuparse 43. comportamientos 44. ven al otro como alguien descartable no podemos ver al alumno y al padre ni al maestro como alguien descartable 45. darle la oportunidad 46. se le puede ayudar 47. comprometes con los padres de familia 48. tienes que cumplir eso 49. es importante que el otro sector este relajado y esté contento para prestar su servicio 50. tú tienes un cuerpo docente que está satisfecho contento 51. bienestar 52. colectivo
	Liderazgo Estilo B
	1. bienestar colectivo 2. el principio y fin de las cosas es el estudiante 3. que los alumnos tengan un buen ambiente estudiantil 4. y logra sacar a los chicos de un ambiente 5. los chicos van a sentir que lo que van invertir 6. poner en peligro o en riesgo de la seguridad de los alumnos 7. nuestras aulas son de 25 en parvulario

	8. yo en primer lugar no concibo aunque las escuelas pasan las aulas con 45 estudiantes de niños 9. ellos van a seguir con el trabajo del docente 10. porque van hacer de alguna manera personalizada y el servicio que usted le va prestar es mayor 11. alumnos tengan este ambiente debe de ser agradable debe tener ciertas características que hace que los alumnos se sientan bien en sus clases
	Liderazgo Estilo C
	1. no tiene metodología 2. capacitaciones benefician a mis docentes 3. siente que de alguna manera el colegio le está dándole la oportunidad que se actualice o renueve 4. si yo tengo un maestro de lenguaje no lo voy a poner a dar matemáticas 5. si un maestro da matemáticas tiene que dar matemáticas y el que es de lenguaje va a dar lenguaje no podemos sacrificar la parte educativa 6. un maestro de lenguaje da seminario da matemática y da hasta educación física pero por eso digo que tenemos la educación que tenemos 7. académica 8. aprendizaje académico excelente 9. Yo no paro clases por una situación 10. no suspendo clases y pondría condiciones 11. condicionaría a los profesores 12. se va a cubrir 13. es que además de cubrir las obras propias del programa metamos obras que se involucren otros docentes 14. no es una pérdida de tiempo que van perder 20 horas 15. asignaturas engranadas 16. evaluar artística educación física orientación 17. yo no cubro mi programa
	Liderazgo Estilo D
	1. política del funcionamiento 2. administrativo 3. negociar los salarios, salarios de docentes 4. puedo negociar 5. incrementar la colegiatura porque van a comprar pupitre 6. colegiatura 7. incremento 8. matricula eso es obligación 9. obligación de la empresa 10. autoriza 11. proyecto 12. proceso del incremento de colegiaturas 13. autorizado 14. un ambiente de trabajo

	15. indemnizan todos los años 16. condiciones laborales 17. yo solo suspendo clases cuando el ministerio me dice no dé. 18. que no te afecten al normal funcionamiento 19. yo abriría otras secciones siempre y cuando yo tenga espacio 20. garantiza nuevos clientes 21. ya se asegura alrededor de 2 secciones con 25 más o menos para el próximo año se hacen 50 22. económicamente 23. estaba exigiendo abrir otra sección 24. proyección que tenga a largo plazo 25. económicamente 26. financiera 27. pagamos 28. económicos 29. beneficios 30. contratan 31. contrato 32. parte financiera, aunque las dos son importantes 33. matricula 34. contractual 35. personal 36. trabajamos con lo justo del personal 37. presupuesto 38. ingresos depende exclusivamente del pago de las colegiaturas 39. ingreso 40. beneficia el trabajo institucional y ellos aportan 41. contrato laboral 42. cómo tenga organizado el centro 43. educativo 44. ya somos unos profesionales 45. hablar con el como jefe y subalterno 46. ponerle condiciones claras 47. empleado en su cumplimiento de contrato laboral 48. colegios privados 49. tenemos un contrato laboral con la empresa

Director #4

	Liderazgo Estilo A
	1. hacer actividades amistosas 2. logrará encajar con los compañeros 3. buen equipo de trabajo. 4. yo le echaría la mano 5. no salga afectado 6. que ha sido un maestro 7. por ayudarle 8. daría otra salida, otras propuestas 9. comportamiento así de irresponsabilidad 10. vela por el trabajador

	Liderazgo Estilo B
	1. no vamos a matricular a más del número de alumnos que nosotros consideramos que se pueden manejar 2. cumplirle al alumno 3. si las aulas no tienen buena es antipedagógico podemos beneficiar a los niños con un proyecto así
	Liderazgo Estilo C
	1. yo si los mandaría a capacitarse 2. se vuelve antipedagógico 3. para no irrumpir las horas académicas de los estudiantes. 4. si le estoy quitando horas creo que no es correcto
	Liderazgo Estilo D
	1. estamos bien organizados 2. lineamientos 3. respetamos ese límite 4. centro educativo atendemos en la mañana y en la tarde 5. si el número de personas que van a capacitar es del tamaño del salón (auditórium) no tendríamos ningún problema, 6. trabajamos en base a una jornalización 7. apegarnos a ese documento 8. si los padres lo permiten podría ser un día sábado de una manera muy organizada. 9. Lineamientos 10. aunque su indemnización sea grande hay que cumplirle 11. las leyes están arriba de las normas 12. ministerio de trabajo 13. habría que indemnizarla. 14. afectaría a nuestra institución 15. afectaría a nuestra comunidad educativa 16. ingreso 17. ocupar esos fondos 18. rendir cuentas, 19. mejorar la infraestructura 20. infraestructura 21. darles un mejor servicio a los alumnos

Director #5

	Liderazgo Estilo A
	1. lo llamo, platico con él, me acerco, lo observo 2. recomendaciones

	3. yo le asignara esas horas para que el mejore 4. vale la pena apoyar 5. el apoyo siempre es necesario 6. yo platico con él, porque hay que conocer su vida 7. está haciendo que actúe de esa manera 8. acercarse llegar y platicar, conocer 9. contar su situación o problema 10. yo conozco las causas puedo apoyar 11. puedo enmendar e incentivar 12. platiquita
	Liderazgo Estilo B
	1. es por el servicio 2. servicio baja 3. para que el alumno no pierda clase 4. uno busca estrategias de como cubrir, de que el alumno no pierda el 100% 5. uno se queda sorprendido de cuanto saben 6. que aprendizaje puede tener un cipote el estar sentado en la clase… un 10% y en la expo lo tienen un 70% 7. brindarle más comodidad al estudiante 8. atender a los alumnos, primeramente
	Liderazgo Estilo C
	1. preparamos guías de trabajo 2. los contenidos 3. pueda que afecte otras materias en el sentido de pérdidas de clase 4. cubrir en tiempo las horas que no se hicieron 5. se puede a veces invertir en formación docente
	Liderazgo Estilo D
	1. pero el beneficio que le va a traer tanto a la institución como al maestro es grande, 2. ya ahí el coordinador, el sub director o el director puede ir a ese salón 3. entonces el maestro se beneficia y la institución se beneficia de esa capacitación 4. horas clases 5. baja de ese número de clases 6. determinación (decisión) si continua o no continua 7. reasignar dentro del personal 8. sí es responsable, si es puntual si tiene capacidad 9. límite de cantidad de alumnos 10. costos elevados 11. costos 12. para poder funcionar 13. incrementar 14. incrementarla incrementa el costo 15. no es rentable 16. la institución puede cerrar un periodo

	17. cada año los indemnizamos 18. porque es el cliente, a él hay que atender, 19. beneficio de la institución

Director #6

	Liderazgo Estilo A
	1. yo lo llamaría a la dirección para tratar de hacerle ver la situación 2. los maestros están diciendo o que los padres de familia 3. preocuparía que con los padres de familia 4. lo llamaría le hablaría 5. trataría de irlo encarrilando 6. convivencia y las buenas relaciones 7. vería la manera de como reubicarle 8. la llamo y le digo 9. cómodo el maestro 10. hay que apostarles también a ellos
	Liderazgo Estilo B
	1. quede bien con los alumnos 2. me interesa que mi alumno tenga el mejor servicio 3. porque un grupo de personas no va a estar atenta a clase 4. por los muchachos 5. mis alumnos van a perder clases
	Liderazgo Estilo C
	1. mi prioridad es que de bien su clase 2. plan de formación docente 3. para que otro maestro pueda avanzar en sus clases 4. cuestión de calidad 5. calidad educativa 6. no va a haber calidad 7. la atención del docente 8. el aprendizaje es amplio 9. podemos enlazar en esa actividad de teatro 10. podríamos como fusionar con las demás asignaturas 11. ayudar en la asignatura de estudios sociales 12. podemos enlazar 13. engranar todos en esas actividades 14. buena calidad educativa
	Liderazgo Estilo D

	1. como negocio mi cliente es mi alumno 2. ellos también son los clientes 3. coordino el horario de clases 4. cuestión económica 5. inversión 6. tendría que moderar 7. trataría de decir diplomáticamente que no. 8. bien planeado desde un inicio 9. establecer políticas institucionales 10. como bajando carga 11. se paga por pagando por horas clase 12. cortarle la carga horaria” 13. política 14. yo lo organizaría

Anexos

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
"DR. LUIS ALONSO APARICIO"
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Institución educativa _____ **Fecha** ____

ENTREVISTA: HACIA UNA TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL SALVADOR. ESTUDIO DE LOS PERFILES ACTUALES EN CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR EN EL AÑO 2018.

Muy buenos días, reciba un saludo fraterno; soy egresada de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, gracias por permitiros un momento de su valioso tiempo. Deseo conocer su valoración personal en relación a la toma de acciones ante situaciones del acontecer diario de los centros educativos. Por favor, siéntase en la libertad de contestar de forma sincera y con normalidad a cada caso que se le plantea. No hay respuestas buenas o malas, sólo opiniones. El objetivo perseguido, consiste en recolectar información que permita realizar una valoración objetiva sobre la orientación del liderazgo del director hacia un estilo previamente conceptualizado del mismo.; los datos se manejarán de manera anónima y confidencialmente, por lo tanto, se le pide honradez en sus respuestas. Muchas gracias.

I. PLANTEAMIENTO DE CASOS

	DESCRIPCION DEL CASO	DECISIÓN/OBSERVACIÓN
CASO 1	Juan es el maestro de matemáticas, es un docente con muchas cualidades pedagógicas y didácticas, sabe explicar muy bien a sus alumnos y todos comprenden sus clases. Sin embargo, desde el primer día no logra encajar con los compañeros de trabajo, de hecho, ya más de la mitad de los maestros del colegio no le tolera por sus respuestas con poco tacto, poca habilidad de mantener conversaciones amables con padres y maestros, así como su dificultad para trabajar con los demás. ¿Qué haría usted como director con el Prof. Juan?	
CASO 2	Una ONG ofrece la oportunidad de capacitar en un tema de mucho interés curricular a dos de sus docentes, sin embargo, este curso consta de 16 horas divididos en dos días (dos días de 8 a.m. a 4 p.m.) lo que resultaría en la ausencia de los seleccionados a su jornada de impartir clases en el Centro Educativo. ¿Cómo director, procedería a autorizar la asistencia a la capacitación?	

CASO 3	La situación de seguridad ha provocado la deserción de muchos estudiantes en el centro educativo, a tal grado que uno de sus docentes más apreciados (Docente A) queda con menos de la mitad de carga horaria normal que da la institución. Según los cálculos, los grados que atiende dicho maestro, pueden ser atendidos por otro docente (docente B) quien tiene una carga relativamente holgada (es decir, con el espacio justo para las pocas horas que atiende el maestro A) ¿Será conveniente seguir con el Maestro A?	
CASO 4	Este año su sección de cuarto grado matriculó estudiantes por sobre el límite de la capacidad del salón, quedando con menos espacios en los pasillos de circulación de las filas, sintiéndose un ambiente incomodo pero que puede sobre llevarse. Existe la posibilidad de dividir el aula, pero implica la inversión en un nuevo docente y la institución se ve con muy poco pero suficiente presupuesto. ¿Qué haría como director en una situación así?	
CASO 5	El MINED central ha realizado las llamadas pertinentes para solicitar su centro escolar en diversas ocasiones durante el año, ocasionando algunas perdidas de jornadas de clases, sin embargo, la institución está tomando prestigio entre los jefes superiores en ser colaboradora y cooperativa en actividades departamentales y nacionales. Recibiendo posteriormente de parte de ellos beneficios como certificados y libros de promoción gratuitos o prorrogas en la entrega de documentaciones oficiales. ¿Continuaría Ud. con estas acciones de apoyo interinstitucional, aun cuando afecta el desarrollo curricular del centro?	
CASO 6	Este año los docentes de Lenguaje y Literatura han considerado impartir a los jóvenes de bachillerato la asignatura especial de Teatro (en una de las horas clase de Literatura), se han organizado de tal manera que para el mes de agosto realizarán durante dos semanas presentaciones teatrales en las últimas dos horas de cada día. Las maestras argumentan que esto genera que lean todas las obras asignadas, sin embargo, es posible que se utilicen alrededor de 20 horas clase de otras asignaturas. ¿Se autoriza el Festival?	
CASO 7	Una de sus docentes más antiguas en el último año tuvo un comportamiento poco profesional con su salón de segundo grado, andaba irritada y con poca paciencia, poco interesada en la planificación y entregaba tarde las evaluaciones, pero prescindir de sus servicios implica un gasto de indemnización bastante alto. ¿Qué haría Ud. como director para solucionar esta situación?	
CASO 8	La institución ya con 15 años de labor se encuentra entre una disyuntiva de cómo utilizar los fondos que recientemente el MINED autorizo provenientes de un aumento a los costos mensuales de colegiatura. Por un lado, posee un mobiliario considerablemente desgastado, sobre todo los pupitres que dañan el material de los estudiantes (maderas quebradas y manchadas), sin embargo, se encuentra el proyecto de ampliación de la Sala de Maestros puesto que no existía un lugar para que ellos comiesen y preparasen con tranquilidad los materiales de clase. ¿desde su punto de vista, qué será lo más conveniente de realizar?	