



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**“LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA
PARTICIPACIÓN EFECTIVA DEL PERSONAL DOCENTE AÑO 2023.”
(ESTUDIO DE CASO, CENTRO ESCOLAR CASERÍO LAS MINAS Y CENTRO
ESCOLAR JARDINES DE SELTSUTT)**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR
Licda. ROXANA BEATRIZ CÁRCAMO DE SEGOVIA**

**ASESORA
Licda. MDU. MIRIAN DEL CARMEN GAITÁN CORTEZ.**

ABRIL DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN.
RECTOR.**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDGARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO.**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA.**

**MAESTRA MARIA JULIA MENJIVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO.
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA.**

SAN SALVADOR, ABRIL DE 2024



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. María Esther Ramos de Zepeda
Presidente.

Mtra. Dalila Alcira Cruz de Olmedo
1er. Vocal.

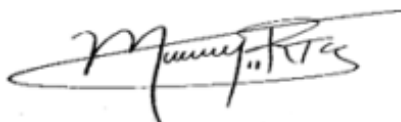
Mtra. Nury Elizabeth Ramírez Inglés
2do. Vocal.

Mtra. Mirian del Carmen Gaitán Cortez
Asesora

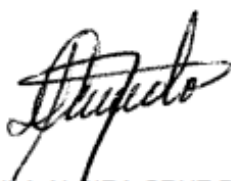
Mes: ABRIL

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

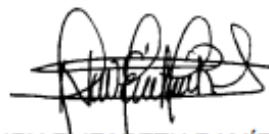
En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día diez de abril del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA DEL PERSONAL DOCENTE. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, CENTRO ESCOLAR CASERÍO LAS MINAS Y CENTRO ESCOLAR JARDINES DE SELTSUTT)", presentado por la: LCDA. ROXANA BEATRIZ CÁRCAMO DE SEGOVIA, 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. MARÍA ESTHER RAMOS DE ZEPEDA
Presidente



MTRA. DALILA ALCIRA CRUZ DE OLMEDO
1er. Vocal



MTRA. NURY ELIZABETH RAMÍREZ INGLÉS
2do. Vocal



LCDA. ROXANA BEATRIZ CÁRCAMO DE SEGOVIA
Sustentante

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto con mis metas y objetivos trazados, por haberme dado salud, perseverancia; optimismo para sobrepasar las dificultades en nuestro caminar.

A mi esposo, hijos, madre, hermanos y amigos que siempre me apoyaron, dieron palabras de aliento, para continuar en esos momentos de desánimo, para no darse por vencida, seguir aprendiendo; mejorando cada día, teniendo confianza en lo que realizó para ver un sueño más hecho realidad.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a Dios por haberme permitido culminar este trabajo a pesar de las adversidades presentadas.

A mi esposo, hijos, madre, hermanos y amigos que me demostraron su amor, apoyo y confianza en mis proyectos trazados; para lograr académicamente lo que me he propuesto en esta etapa de mi vida.

A mi asesora Mtra. Miriam del Carmen Gaitán por su apoyo en este proceso, sus consejos, muestra de confianza para seguir adelante y lograr culminar un estudio más para mi futuro.

A cada maestra miembro del jurado evaluador, que con su experiencia, observaciones y sugerencias han enriquecido esta investigación.

Al personal directivo y docentes de las dos instituciones que colaboraron y brindaron su ayuda en este proceso.

A la Universidad Pedagógica de El Salvador (UPED) por darme la oportunidad de lograr dar este paso tan importante en un ambiente de conocimiento, para salir adelante siendo una profesional competitiva al servicio de nuestra comunidad educativa.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito, indagar acerca de los procesos de dirección escolar y la relación con la participación efectiva. Se han tomado en cuenta tres categorías: dirección escolar, participación efectiva del personal docente y estudio de casos.

Se empleó el enfoque cualitativo, de tipo documental, analítico y de campo para procesar los criterios de opinión de las unidades de análisis como director, subdirector y docentes.

En la investigación fue de tipo cualitativa y método de casos se consideró técnicas de guía de entrevista, las cuales fueron aplicadas a los participantes para recolectar información pertinente con el fin de aumentar aportes que dan respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

La finalidad del presente trabajo radica en destacar el nivel de participación efectiva que existe entre la dirección y el personal docente para lograr efectividad en el desempeño académico y la calidad educativa que beneficie los procesos de aprendizaje significativo en los estudiantes.

Al comparar los procesos de dirección escolar y liderazgo administrativo se determina que ambos directores coordinan y organizan diversas actividades para fomentar un convivio entre ellos y garantizar buenas relaciones interpersonales favorables como parte de su liderazgo administrativo, monitorean los procesos de formación a fin de garantizar la mejora continua.

Para darle realce a los hallazgos encontrados, se presenta como contribución un diseño de perfil del director que ofrece conocimientos novedosos que fortalecen la practica pedagógica exitosa de la administración con el personal docente, permitirá conocer las competencias requeridas, principios, estrategias pedagógicas y tecnológicas necesarias para realizar el trabajo en equipo con eficacia y eficiencia.

Abstract

The purpose of this work is to investigate school management processes and the relationship with effective participation. Three categories have been considered: school management, effective participation of teaching staff and case studies.

The qualitative, documentary, analytical and field approach was used to process the opinion criteria of the units of analysis such as director, deputy director and teachers.

The research was qualitative and case method, interview guide techniques were considered, which were applied to the participants to collect relevant information to increase contributions that respond to the objectives set in the research.

The purpose of this work lies in highlighting the level of effective participation that exists between management and teaching staff to achieve effectiveness in academic performance and educational quality that benefits significant learning processes in students.

When comparing the processes of school management and administrative leadership, it is determined that both directors coordinate and organize various activities to foster coexistence between them and guarantee good favorable interpersonal relationships as part of their administrative leadership, they monitor the training processes to guarantee improvement keep going.

To highlight the findings, a profile design of the director is presented as a contribution that offers novel knowledge that strengthens the successful pedagogical practice of the administration with the teaching staff, it will allow knowing the required competencies, principles, pedagogical and technological strategies necessary to perform teamwork effectively and efficiently.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 Antecedentes	15
1.1.2 Origen y fundación de los centros escolares	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	23
1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	24
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	25
1.3.1 Objetivo general.	25
1.3.2 Objetivos específicos.....	25
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.	26
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.	28
1.5.1 Alcances.....	28
1.5.2 Limitaciones.	28
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	29
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	29
2.2. MARCO LEGAL.....	30
2.2.1 Ley General de Educación	31
2.2.2 Ley de la Carrera Docente.....	32
2.2.3 Reglamento de Ley de la Carrera Docente.....	36
2.2.4 Ley Crecer Juntos	39
2.2.5 MARCO NORMATIVO PARA LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL SALVADOR.....	40
2.3. MARCO REFERENCIAL.....	42
2.3.1 PROCESOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR.	42
2.3.2 PERFIL ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR GERENTE Y LÍDER PEDAGÓGICO.....	45
2.3.3 EL DIRECTOR COMO REPRESENTANTE DE LA INSTITUCIÓN Y DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	46
2.3.4 FUNCIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR COMO LÍDER ADMINISTRATIVO.	53
2.3.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.....	57

2.3.6 FASES Y FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR.....	59
2.3.7 MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS.	64
2.3.8 RELACIÓN EFECTIVA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA CON EL PERSONAL DOCENTE.	73
2.3.9 PRÁCTICA DE VALORES ÉTICOS EN EL ROL Y DESEMPEÑO DOCENTE. .	75
2.3.9.1 Relación laboral efectiva institucional y organizacional	79
2.3.9.2 Aptitudes gerenciales del director:	80
2.3.9.3 Influencia positiva del director en los estados de ánimo en el desempeño docente.....	81
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.	85
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.	88
3.1.1 Población	88
3.1.2 Muestra.....	88
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	89
3.2.1 Entrevista	89
3.2.2 Instrumento:	89
3.2.3 Procedimiento para la recolección de datos.	89
3.2.4 Tabulación y procesamiento de datos cualitativos.	90
CAPITULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	77
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
5.1. Conclusiones.	103
Anexo1: Glosario	111
Anexo 2. Perfil de liderazgo e innovación para favorecer la participación efectiva con el personal docente.	114
Anexo 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA	138
Anexo 4: INSTRUMENTOS	140

Índice de tablas

Tabla 1. Estadística de estudiantes	18
Tabla 2. Consolidado de estudiantes.....	21
Tabla 3. Marco Normativo del Ministerio de Educación (MINEDUCYT)	41
Tabla 4. Procesos pedagógicos que realizan los directores de los centros escolares.....	41
Tabla 5. Elementos de la planificación	60
Tabla 6. Comparación del proceso de aprendizaje a través del estudio de casos.	73
Tabla 7. Categorías que intervienen en la investigación:	87
Tabla 8. Consolidado de la población y muestra.....	88

PRESENTACIÓN

La presente investigación se realizará en dos centros escolares uno de la zona urbana y otro de la zona rural para poder comparar los procesos de dirección escolar y liderazgo administrativo. A su vez los aportes que ayudaran a mostrar hallazgos que favorezcan a mejorar la convivencia armoniosa entre el director y su personal docente. La contribución será una propuesta técnica que favorezca el nivel de interacción efectiva, para el desempeño laboral y compromiso con la institución.

Es necesario que en una institución se pueda trabajar en equipo y garantizar que el ambiente sea armonioso para poder solventar diversas situaciones que día a día se enfrentan compartiendo experiencias y soluciones.

La investigación es relevante porque describe los procesos legales, de formación profesional que debe poseer el liderazgo de un director como representante administrativo de una institución educativa. La investigación describe tres categorías de estudio:

1-Dirección escolar que aporta sobre el liderazgo, fases del proceso administrativo, función administrativa, gestión institucional y perfil administrativo.

2-Participación efectiva del personal docente en este apartado se menciona sobre la práctica de valores, desempeño docente, relación laboral efectiva, deberes y derechos laborales, convivencia armónica y solidaria entre el personal, entre otros.

3-Método de casos para este apartado se aborda aplicación del método como estrategia de resolución de conflictos, investigación, observación y experimentación, trabajo en equipo, toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la sociedad está en constante cambio, esto ha ocasionado que los directores/as deban tener diferentes habilidades y competencias que les permitan estar a la vanguardia.

En el argumento teórico de (Robbins, 2009) sostienen que la gerencia, además de conocimientos, debe poseer ciertas habilidades: técnicas para realizar tareas utilizando métodos, humanas, para saber trabajar en equipo y proponer soluciones a diversos problemas durante el ejercicio de su función.

En este sentido el estudio busca hacer un análisis con la finalidad de determinar los procesos de dirección escolar y su relación con la participación efectiva del personal docente, poder hacer una comparación entre dos centros escolares, para verificar el tipo de relación existe entre la teoría y la práctica de la participación efectiva.

Para tal propósito se determinan que el nivel de interacción entre el director y el personal docente es un factor clave para lograr la efectividad de los centros escolares, por tal motivo la investigación se divide en los siguientes apartados:

CAPÍTULO I: presenta el planteamiento del problema, presenta de manera general en la situación problemática abordar, que hará énfasis en los procesos de dirección escolar y su relación con la participación efectiva de los docentes.

Se presenta la justificación que describe la finalidad del tema en estudio para destacar la pregunta del enunciado del problema, diagnóstico de las instituciones en estudio, objetivos tanto general como específicos, incluye alcances y limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II: presenta marco teórico, histórico y legal; su fundamentación teórica, antecedentes y autores que respalda dicha investigación.

CAPÍTULO III: metodología a implementar en la investigación, enfoque, técnicas, tipo de investigación, población, muestra e instrumentos a utilizar para la presentación de la información.

CAPÍTULO IV: referirá al análisis e interpretación de resultados que presenta los hallazgos en busca de responder las preguntas de la investigación por medio de instrumentos que se aplicarán a la muestra utilizada en el estudio, para indagar sobre el alcance de los objetivos.

CAPÍTULO V: se plantean conclusiones, recomendaciones necesarias tomando como bases los objetivos para determinar el análisis de los resultados y se da por culminado el trabajo, dando respuesta a la temática de la investigación.

Finalmente, el documento contiene los siguientes anexos, glosario de palabras, perfil de liderazgo e innovación para favorecer la participación efectiva con el personal docente, que responde a la problemática estudiada; una matriz de congruencia o consistencia y los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de opiniones pertinentes al estudio.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

En la actualidad, la escuela ha evolucionado y se adaptó según las necesidades que van surgiendo como se vio reflejada en la recién pandemia por covid-19. Los procesos de dirección han requerido de la innovación tecnológica necesaria a fin de favorecer la participación efectiva con el personal docente.

Surge una secuencia de sucesos y planteamientos de diversos autores acerca de dirección y participación efectiva que describen los siguientes aportes:

Para los autores Coronel, J.M et. al. (1998) plasman la importancia de los procesos de dirección escolar y su relación con la participación efectiva del personal docente, así como la importancia de un buen liderazgo como elemento básico para el éxito educativo es avalada por amplio número de autores

En opinión de los autores Raczinny, et. al (2005) afirman que la escuela efectiva requiere de un trabajo efectivo en el aula, pero éste no asegura buenos resultados si no hay un liderazgo institucional y pedagógico, un trabajo articulado entre los profesores y una gestión escolar que entregue un apoyo a lo que ocurre en la sala de clases.

En opinión de (Thieme, 2005) menciona entre los enfoques teóricos con que se ha abordado en sus inicios la indagación sobre el liderazgo en la organización escolar, cabe destacar el énfasis en teorías del comportamiento.

En cambio, en las dos últimas décadas, el enfoque teórico denominado transformacional ha estado en la base de innumerables estudios asociados a la eficacia y a la mejora escolar.

Para (Torres, 2010) expresa la transformación respecto al papel del director ha sido muy importante ya que ha demostrado sus habilidades de adaptación, administración de recursos, liderazgo y evolución tecnológica.

Años posteriores, el autor Coronel, J. et. al. (2012) expresa que los directores crean un ambiente de cuidado y atención a las relaciones, se preocupan por facilitar un clima propicio para el trabajo en coordinación y equipo, fomentan las actividades extraescolares y cuidan la representación, contacto y colaboración ante las instancias externas.

Suelen tener una relación cercana con los alumnos del centro, los rasgos distintivos de su estilo de liderazgo es el democrático, su estilo es cercano, próximo, directo y sensible con las personas.

El autor (García Carreño, 2013) define que, en la actualidad, el rol del director es multifacético por la diversidad de funciones y ambiguo por las responsabilidades y retos que están en constante evolución.

El autor (Camarero Figuerola, 2015) expresa que uno de los retos en la dirección es pasar de un enfoque directivo unipersonal a un planteamiento basado en el liderazgo compartido, en nuestro contexto y hasta los años ochenta, el concepto de líder educativo provocaba cierto recelo por su asociación con el mundo empresarial y ajeno al mundo educativo.

Los aportes destacados por los autores mencionados en los antecedentes enfatizan los diversos procesos que han surgido en los procesos de liderazgo administrativo, útiles para comparar los cambios actuales que favorecen el perfil administrativo.

1.1.2 Origen y fundación de los centros escolares

- **Diagnóstico de las instituciones**

Nombre de la institución: Centro Escolar Caserío Las Minas

Tipo: Pública

Área: Rural.

Código de infraestructura: 12175.

Ubicación: Está en el municipio de Ilobasco, calle San Luis Gramal. La población estudiantil tiene como actividades productivas: ganadería, agricultura y comercio informal.

Misión: Somos una institución educativa formadora de niños y niñas bajo la exclusividad que les permitirá construir, analizar y resolver problemas en su entorno y a futuro, que les permita continuar sus estudios exitosamente y ser agentes de cambio social.

Visión: Ser una institución educativa que forme personas para la constante práctica de valores académicos, sociales y espirituales que permitan la atención a la diversidad en el desarrollo integral de niños y niñas a través de innovaciones pedagógicas para un aprendizaje significativo.

- **Personal administrativo.**

Cuenta actualmente con dos profesionales: directora y subdirectora, carece de secretaria y personal de limpieza, son los docentes y estudiantes, los encargados de mantener el entorno limpio; en el nivel de Parvularia se cuenta con la colaboración de los padres de familia.

- **Planta docente.**

Está formada por cinco profesionales de la docencia, que atienden solo dos niveles de Parvularia y educación básica de primero a sexto grado.

- **Matrícula.**

El Centro Escolar Caserío las Minas cuenta con una matrícula de 79 estudiantes. Dentro de los cuales quedan de la siguiente manera:

Tabla 1. Estadística de estudiantes

Grado	Cantidad de estudiantes
Parvularia 5 y 6	13
Primero	9
Segundo	17
Tercero	11
Cuarto	13
Quinto	6
Sexto	10
Total	79

- **Infraestructura.**

El centro escolar posee cuatro salones de clases, los cuales están integrados: secciones preparatoria 5 y 6 años en un salón, 1° y 2° en otro, 3° y 4°, 5° y 6°, cada fusión en un aula de clases.

Actualmente el centro escolar no posee cancha deportiva y carecen de zona verde, aunque poseen un área de jardín que está recuperada, cafetín, la institución cuenta con área sanitaria para el nivel de parvularia, básica y docentes.

- **Tecnología**

Cada docente y estudiante cuenta con una computadora y tablet proporcionada por el gobierno, pero carece de aula de informática y servicio de internet.

II- Centro Escolar

Nombre de la institución: Centro Escolar Jardines de Seltsutt

Tipo: Institución pública

Área: Urbana

Código de infraestructura: 11394

Ubicación: Se localiza en el municipio de Ilopango kilómetro 13 de la carretera Panamericana, colonia Jardines de Seltsutt, final calle Dyessa pasaje 21, San Salvador.

Misión: Somos un centro educativo que ofrece educación de calidad con capacidad para formar ciudadanos comprometidos en el fomento de valores morales, cívicos y con criterio analítico, crítico, reflexivo y humano, se adecua a los cambios de la sociedad en la modernidad.

Visión: Ser la mejor institución educativa que ofrezca educación de calidad, capaz de satisfacer las necesidades educativas de niños, niñas y jóvenes, comprometida en fomentar valores cívicos y morales que conlleven a la formación integral de los educandos.

Ideario: Ser un centro que fomente valores como el respeto, compañerismo, solidaridad, empatía, patriotismo, tolerancia y responsabilidad promoviendo hábitos de estudio, el amor a mismo y los demás semejantes con trato digno y desarrollo integral en todas las áreas requeridas por el alumnado.

- **Personal Administrativo.**

La institución divide sus funciones en dos turnos matutino y vespertino consta de: un director, dos subdirectores y veintidós docentes, dos conserjes encargados de el orden y limpieza del entorno escolar.

- **Planta Docente.**

Está formada por 25 docentes que atienden desde Parvularia hasta noveno grado, dividido en dos turnos.

- **Matrícula.**

El Centro Escolar Jardines de Seltsutt cuenta con 750 estudiantes. Dentro de los cuales quedan de la siguiente manera en primaria:

Tabla 2. Consolidado de estudiantes

Grado	Cantidad de estudiantes
Parvularia 5 y 6	42
Primero	22
Segundo	17
Tercero	23
Cuarto	20
Quinto	13
Sexto	15
Total	152

- **Infraestructura.**

Inicia sus labores en la casa comunal de la misma localidad en 1992, no había escuela hasta 1994 se construyó la infraestructura.

Inicia de 1° a 6° pero cada año iba aumentando un grado en un solo turno, fue en 1995 cuando empieza a funcionar con doble turno y doble sección por aumento de población de 30 a 40 estudiantes por grado.

Actualmente cuenta desde el nivel de educación parvularia de 4 a 6 años y secciones de 1° a 9° grados en dos turnos, matutino y vespertino atendiendo un total de 22 secciones.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente para toda institución educativa es importante contar con la administración de un director que administre y ejecute la relación efectiva junto al personal docente.

Al director le compete ejercer un buen liderazgo administrativo y saber aprovechar el recurso humano con el que cuenta, a fin de promover un clima agradable que le permita realizar la toma de decisiones pertinentes de manera oportuna para el logro de los objetivos propuestos, para desarrollar competencias en los estudiantes con forme a las exigencias del sistema educativo nacional.

Es responsabilidad del director cumplir con las exigencias de la sociedad y comunidad educativa, a fin de realizar con eficacia y eficiencia la función que le ha sido otorgada.

Al comparar los centros escolares Las Minas y Jardines de Seltsutt destacamos la importancia que ambas instituciones tienen directores eficientes cuando ejercen su rol y promueven el liderazgo efectivo.

A partir de la naturaleza del tema de investigación en el estudio comparativo de dos instituciones educativas surgen las siguientes problemáticas:

- La falta del diseño de un perfil de director administrativo con la formación académica y la selección idónea que posibilite guiar con liderazgo la gestión optima de sus funciones.
- Se ha detectado que en alguna medida existen dificultades en la relación efectiva entre la dirección y los docentes, por ende, afecta el funcionamiento institucional.
- Existe falta de actualización y capacitación profesional para formar el liderazgo administrativo de los directores, que les permita desempeñar el cargo con eficiencia y eficiencia de funciones.
- Existen algunas limitantes que afectan la participación efectiva entre la dirección y el personal docente.

1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En qué medida los procesos de dirección escolar pueden favorecer la participación efectiva con el personal docente de los Centros Escolares Caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo general.

- Comparar los procesos de dirección escolar y liderazgo administrativo con relación a la participación efectiva del personal docente de los Centros Escolares Caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Conocer los procesos de dirección escolar y la relación con la participación efectiva del personal docente de los Centros Escolares Caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt.
- Describir los procesos de dirección y liderazgo administrativo con la participación efectiva del personal docente de los Centros Escolares Caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt.
- Contribuir con el diseño de un perfil de dirección escolar que favorezca la participación efectiva con el personal docente y comunidad educativa de los Centros Escolares en mención.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Para el progreso de un país es indispensable la educación por ser fundamental para el desarrollo integral de los ciudadanos, el crecimiento económico, la participación democrática, formación axiológica y formación profesional requerida en el mundo laboral de la sociedad actual.

Lo antes expuesto describe la importancia de la labor que desempeña la dirección escolar en el ámbito educativo para favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje en la educación básica del sistema educativo nacional.

Lo que permite contribuir a la mejora continua y calidad educativa, a través de liderazgo de un director o directora, respecto a relación efectiva con el personal docente y la comunidad educativa de los centros escolares participantes en la investigación.

En El Salvador el rol y las funciones del director o directora, está saturado de múltiples actividades administrativas y por lo general se observa algún nivel de distanciamiento con el personal docente y por ende se ven afectadas las relaciones interpersonales y la participación efectiva para el adecuado progreso de las actividades académicas.

Los procesos administrativos y de liderazgo que ejecutan los directores permite establecer los lineamientos administrativos y los procesos de evaluación del desempeño docente para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, que les permita lograr los objetivos planteados en el PEI y PEA.

La finalidad de la presente investigación radica en destacar el nivel de participación efectiva que existente entre la dirección y el personal docente para lograr efectividad en el desempeño académico y la calidad educativa que beneficie los procesos de aprendizaje significativo en los estudiantes.

La investigación es relevante porque presenta información novedosa acerca de liderazgo y administración efectiva de la dirección con los docentes respecto a las relaciones laborales e interpersonales.

El impacto de la investigación reflejará los hallazgos que se obtengan a través de la observación directa e indagación que se realice con los instrumentos de recopilación de opiniones de los participantes en la investigación.

La contribución que se hará con el presente estudio radica en el diseño de una propuesta técnica acerca del perfil de dirección escolar que favorezca la participación efectiva con el personal docente y comunidad educativa de los Centros Escolares Caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

1.5.1 Alcances.

- Describir en forma teórica los procesos de gestión administrativa que contribuye a la relación efectiva con los docentes de los centros escolares.
- Explorar la manera en que incide el liderazgo administrativo en la relación con los docentes respecto al desempeño profesional e interacción personal.
- Diseñar una propuesta técnica acerca del perfil de dirección escolar que favorezca la participación efectiva con el personal docente y comunidad educativa de los Centros Escolares Caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt.

1.5.2 Limitaciones.

- Desinterés por parte de los docentes en responder adecuadamente los instrumentos de recolección de información por parte de las unidades de análisis.
- Que exista algún grado de desconocimiento de los procesos de dirección administrativa por parte de los docentes, para que exista una adecuada participación efectiva con la comunidad educativa.
- El factor tiempo como limitante para que los participantes en la investigación puedan brindar sus aportes y opiniones a través de la guía de entrevista.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

El término dirección surgió en el siglo XX, por lo que se exponen diversas definiciones básicas del término, plantados de la siguiente manera:

- Proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa; así esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.
- La dirección es el proceso máximo dentro del centro educativo; y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza-aprendizaje entre otros, son ejecutados por todos los actores, pero conducidos o guiados por la dirección.
- La gerencia educativa es la encargada de guiar y verificar las funcionalidades de los docentes apoyando en el proceso formativo pedagógico, administrativo y las interacciones con el entorno.

Por lo cual es importante remarcar que el gerente educativo es el líder que conduce el proceso y se encarga de que todas las áreas trabajen de forma efectiva garantizando la calidad de la educación impartida en la institución.

Comprende tres áreas fundamentales que esclarecen las funciones, competencias y roles gerenciales, dentro de las funciones del gerente se dividen dimensiones que permitan indagar si la función es estructurada comprende: planificación, organización, control y evaluación.

Establece como asimétrica la dirección dentro de las competencias y roles gerenciales se comprende: el liderazgo, motivación y comunicación; entre las funciones del director esta planificar las actividades continuas que deben realizarse para el funcionamiento de los procesos administrativos escolares.

De acuerdo con (Barrera, 2005) planificar es “el acto de prever, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados”

muestra que un gerente educativo debe calendarizar las actividades que realizará y tener productividad en las actividades.

Organización se define como estrecha conexión entre recursos humanos con materiales que se disponen a fin de alcanzar las metas u objetivos propuestos, por lo cual durante este proceso debe tomarse en cuenta los objetivos, especificaciones, políticas del centro educativo.

La función de dirección es la ejecución de administrar actividades y comunicación, de esto depende la calidad de enseñanza que imparten y los servicios que prestan, así la comunicación es considerada como un pilar para buena gestión de la institución.

La evaluación educativa es fundamental dentro de las funciones del director/a ya que contempla todas las áreas que involucra la educación (comprende currículo educativo, aprendizaje, el proceso educativo y la metaevaluación).

2.2. MARCO LEGAL.

De acuerdo con el artículo 36 de la ley de la carrera docente, las funciones y atribuciones del director son veintisiete la mayoría de ellas están encaminadas en el área de administración.

Sin embargo, también existen funciones dónde el director participa como sustituto de un profesor en caso no haya alguien que apoye porque el subdirector no pueda cubrir el cargo (Ministerio de Educación, 1996).

El Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) se rige legalmente por la Constitución de República de El Salvador en sus artículos del 53 al 61 y por la Ley General de Educación en cuanto a sus fines, objetivos y políticas.

Por la Ley de la Carrera Docente y el reglamento; por la Ley de Educación Superior, así como todas las leyes y reglamentos relacionados con el funcionamiento de las entidades públicas que le competan.

Según la Ley General de Educación y Ley de la Carrera Docente, así como otros documentos y planes de estudio de nuestro país presentan un perfil del director, sus habilidades, competencias para poder desarrollar un cargo en un centro escolar.

2.2.1 Ley General de Educación

Título IV

Administración y supervisión educativa, centros oficiales y privados de educación

Capítulo I

Administración educativa

Art. 65.- Corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar, supervisar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional.

El escalafón de los empleados técnicos y administrativos del Ministerio de Educación se establecerá en un aumento del cuatro por ciento de su salario, cada tres años, contados a partir del día de su ingreso a la referida Secretaría de Estado.

Para la aplicación del inciso anterior, el Ministerio de Educación emitirá un Reglamento de funcionamiento, el cual regulará el tiempo de servicio, funciones y la clasificación de puestos de los empleados técnicos y administrativos.

Art. 66.- La administración educativa tiene los objetivos siguientes:

- a) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales.
- b) Desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado.
- c) Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles.

d) Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes.

Art. 67.- La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen.

2.2.2 Ley de la Carrera Docente

- **Organismos de la Administración de la Carrera Docente**

Art. 41.- La carrera docente será administrada conjuntamente por los siguientes organismos:

- 1) La unidad de recursos humanos del Ministerio de Educación;
- 2) La Dirección del Centro Educativo.
- 3) El Consejo Directivo Escolar.
- 4) El Tribunal Calificador.
- 5) Las Juntas de la Carrera Docente.
- 6) El Tribunal de la Carrera Docente.

- **De la administración de los recursos humanos**

Art. 42.- El Ministerio de Educación, a través de la unidad de recursos humanos será el responsable de la administración del escalafón magisterial y del Registro Escalafonario.

Lo que no impedirá que dicho registro pueda administrarse descentralizadamente en la forma que determine el Ministerio de Educación y la estructura administrativa de los centros educativos oficiales.

Art. 43.- La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, subdirectores y el Consejo Directivo Escolar.

- **Requisitos para el cargo de director**

Art. 44.- Para desempeñar el cargo de director en instituciones de educación Parvularia, básica, media y especial se requiere:

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

- **Requisitos para el cargo de subdirector**

Art. 45.- Para desempeñar el cargo de subdirector en instituciones de educación Parvularia, básica, media y especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo.
- b) Tener tres 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.
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

- **Periodo de los cargos de director o subdirector**

Art. 46.- 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 docentes, Consejo de Directivo Escolar consejo de estudiantes de acuerdo con los reglamentos respectivos, le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo.

- **Disposición común**

Art. 47.- Para desempeñar cargos de director o subdirector en instituciones educativas de hasta tres profesores, se requiere ser docente nivel dos como mínimo y haber sido seleccionado por los maestros del centro educativo.

Todas las instituciones educativas en que trabajen más de una jornada diaria con distintos grupos de alumnos y diferente personal docente serán administradas por un solo director.

En las instituciones de educación básica podrá nombrarse un subdirector por cada jornada de trabajo, en atención a las necesidades del servicio.

En las instituciones de educación media, podrá nombrarse hasta dos subdirectores, en atención a las necesidades del servicio.

- **Del director**

Art. 48.- El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.

El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.

- **Integración del consejo directivo escolar**

Art. 49.- En todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

- 1) El director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal.
- 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaria.

3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería.

4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del consejo.

En los centros de Educación Parvularia y Especial, el Consejo Directivo Escolar estará integrado por el director, dos maestros y tres padres de familia.

En los centros educativos en donde laboran menos de tres maestros, el CDE se integrará proporcionalmente.

Cada integrante del consejo deberá tener un suplente perteneciente a la misma categoría del propietario, electos en la misma asamblea, el suplente del director será el subdirector.

Las resoluciones se someterán por mayoría simple y en caso de empate el presidente tendrá doble voto. Los concejales durarán en sus funciones dos años, a excepción del director quien durará en el mismo durante el tiempo que ostente tal calidad.

Los miembros del Consejo Directivo Escolar no devengarán ningún sueldo ni emolumento, ni podrán ser parientes entre si hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

El Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Educación conferirá a los Consejos Directivos Escolares la personalidad jurídica mediante acuerdo que se llevará en el registro correspondiente.

- **Atribuciones**

Art. 50.- El Consejo Directivo Escolar, tendrá las siguientes atribuciones:

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

- 2) Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario;
- 3) Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga;
- 4) Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta Ley en las diferentes instancias;
- 5) Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso-administrativa;
- 6) Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados; y,
- 7) Las demás que determina la presente ley.

2.2.3 Reglamento de Ley de la Carrera Docente

- **Atribuciones del director**

Art. 36.- 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.
- 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;
- m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados 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 con 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;
- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- 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 estos.
- x) Designar con el aval del consejo de profesores, a un miembro del personal docente, para que, en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa.
- y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores y
- z) Elaborar junto con el subdirector el reglamento interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del consejo de profesores y darlo a conocer al consejo directivo escolar.

- **Atribuciones de los profesores de aula**

Art. 38.- Son atribuciones y obligaciones de los profesores de aula:

- a) Presentarse a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades.

- b) Llevar completos, en orden y al día los libros del registro escolar de su grado o sección, en el nivel de educación básico o de sus asignaturas en el nivel de educación media.
- c) Asistir a los cursos de mejoramiento profesional como resultado de la evaluación de su desempeño o cuando las necesidades del servicio lo demanden.
- d) Firmar el libro de asistencia de profesores consignando la hora de entrada al llegar la Institución y de salida, al final de sus labores.
- e) Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos.
- f) Elaborar material didáctico y practicar una metodología activa que favorezca el aprendizaje de los alumnos.
- h) Responsabilizarse de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clases.
- i) Cooperar con el director, subdirector, los padres de familia y el consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos.
- j) Mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia.
- k) Cumplir los acuerdos tomados en consejo de docentes.
- l) Velar el cuidado de la infraestructura y mobiliario de la institución y
- ll) Cuidar su presentación personal, en atención a su profesión.

2.2.4 Ley Crecer Juntos

Capítulo IV: Educación y cultura el director debe velar por los siguientes aspectos en una institución.

Artículo 56. Responsabilidad de las instituciones educativas, las instituciones educativas tienen la obligación de:

a) Comunicar al ente rector de educación o a quien este designe, los casos de deserción escolar, índices de reprobación y las reiteradas inasistencias injustificadas de los estudiantes.

b) Dar seguimiento a los casos de inasistencias injustificadas y deserción escolar para desarrollar estrategias que contribuyan a contrarrestarlas. 58 libro I: derechos y garantías

c) Denunciar ante las autoridades competentes cualquier amenaza o violación a los derechos de las niñas, niños y adolescentes, que se realicen dentro o fuera de los centros educativos.

Artículo 57. Convivencia escolar positiva, las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a ser respetados por el personal del centro educativo y a recibir una educación basada en la tolerancia, comprensión mutua, respeto y solidaridad.

2.2.5 MARCO NORMATIVO PARA LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL SALVADOR.

Para ejercer el cargo como gerente director de un centro escolar, el Ministerio de Educación de Ciencia y tecnología MINEDUCYT tiene una serie de documentos oficiales que regulan la función de director y del personal que labora en una institución.

Algunos de esos documentos son leyes, otros son políticas, reglamentos, normativas y orientaciones.

Para ciertas áreas del quehacer educativo, no se tiene una claridad absoluta de los lineamientos ministeriales. Esto sucede por diversas causas, entre ellas, se pueden mencionar, el cambio de una gestión administrativa y sus prioridades.

La desactualización del contenido del documento, reestructuración organizativa y funcional de instancias del Ministerio de Educación, factores de micropolíticas (resistencia al cambio de grupos dentro de la institución), descoordinación entre los niveles jerárquicos y dependencias ministeriales, entre otros.

Tabla 3. Marco Normativo del Ministerio de Educación (MINEDUCYT)

Leyes • Constitución de la República de El Salvador • Ley General de Educación • Ley de la Carrera Docente y su reglamento. • Ley Del Instituto Salvadoreño De Bienestar Magisterial • Ley de Educación Superior • Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y su reglamento. • Ley de Ética Gubernamental • Ley de creación del Instituto Nacional de Formación Docente • Ley Crecer Juntos • Ley del Programa Vaso de Leche Escolar • Ley de Desarrollo Científico	Acuerdos • Acuerdo No. 15-0862 Normativa para el desarrollo del Servicio Social Estudiantil de estudiantes de Educación Media y Superior en oficinas centrales y departamentales del Ministerio de Educación. Documentos y planes • Plan Cuscatlán (2019-2024) • Plan Estratégico Institucional (2019-2024) • Guía para la elaboración del PEI-PEA No. 2 • Gestión Escolar Efectiva (5 documentos) • Propuesta Pedagógica Documento No. 2 SIEITP • Evaluación al Servicio del Aprendizaje • Fundamentos Curriculares de la Educación Nacional
Normativas • Elementos para el Desarrollo de Modelo Pedagógico del Sistema Educativo Nacional	Políticas • Política Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación • Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente

• Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Educación • Normativa para la legalización de maestros idóneos. • Normas éticas para la función pública • Manual de normas y políticas de uso y administración de las aulas informáticas • Normativa de funcionamiento No. 5	• Política de Equidad e Igualdad de Género • Política de Educación Inclusiva • Política Nacional de Educación y Desarrollo Integral de la Primera Infancia Reglamentos • Reglamento especial de la Educación no presencial en Educación Superior • Reglamento de creación de los CDE
Fuente: MINEDUCYT.	

2.3. MARCO REFERENCIAL.

2.3.1 PROCESOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR.

Según la definición teórica del Ministerio de Educación Ciencia, Cultura y Tecnología (MINEDUCYT) refiere a la dirección y gestión escolar efectiva:

“Que el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director como líder pedagógico y gerente del centro educativo, es un guía que motiva e involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”

Una dirección escolar efectiva debe transmitir pasión, contagiar a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos, el sentido de estos en todo, establece clima de confianza; porque todos comparten una intencionalidad pedagógica.

- **Características primarias de la dirección escolar efectiva**

Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

- **Tener claridad de propósito:** Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.
- **Ser participativa:** Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.
- **Ser efectiva:** La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

- **Características secundarias**

- Los estudiantes saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- Los profesores tienen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes.
- Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.
- Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran críticas, se revisan año con año en equipo.
- Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.

- La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero.
- Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de estas.
- Se practica la rendición de cuentas
- Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo.
- Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.
- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes
- Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes. (MINEDUCYT)

- **El director como responsable de la gestión escolar efectiva**

La nueva visión de dirección escolar trasciende de la persona que dirige y se enfoca en un trabajo de equipo, con tareas individuales y compartidas.

El director como representante del Ministerio de Educación a nivel local continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr la participación escolar efectiva.

Además, debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la administración escolar, para que sea efectiva, requiere de competencias técnicas, académicas, humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros.

Con el propósito de dirigir efectivamente la institución educativa, que goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

El director debe de comunicarse de manera efectiva con la comunidad educativa y dar las instrucciones requeridas para que los estudiantes aprendan conocimientos significativos para la vida.

2.3.2 PERFIL ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR GERENTE Y LÍDER PEDAGÓGICO.

Para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas.

a) Director- gerente.

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

b) Director- efectivo.

Es quien lidera los procesos de elaboración o revisión de su proyecto Educativo Institucional (PEI) Plan Escolar Anual (PEA) con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.

Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativa, se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.

Delega tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.

Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, y vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares, buscando mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa.

Se deben comprometan a evaluar y rendir cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión, para que los resultados se impulsen a planes escolares orientados a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

2.3.3 EL DIRECTOR COMO REPRESENTANTE DE LA INSTITUCIÓN Y DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al Ministerio de Educación ante los demás miembros de la comunidad educativa, local, departamental y nacional, cumpliendo diversos roles.

Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas de educación y a los acuerdos de la comunidad educativa.

a) Líder motivador y negociador

Guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales.

También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias.

b) Gestor de recursos

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo, también solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, Organización No Gubernamental (ONG) entre otros.

c) Organizador y planificador de acciones:

Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

d) Evaluador

Reflexiona junto a los docentes acerca del desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente.

Analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos, da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles como aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

e) Dinamizador de la información

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes del estudiante.

Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información.

Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros, garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna.

f) Auto evaluador de su desempeño profesional:

Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, incluyendo aspectos como la organización de su tiempo, niveles de comunicación, participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal entre otros; para mejorar su trabajo y focalizar áreas de autoformación.

- **Formación en liderazgo del director.**

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que actúen como un todo planificado.

El ministerio pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas.

Los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que permitan integrar el esfuerzo del aula, del equipo docente, para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

El director o directora como líder pedagógico, asume los roles que mencionamos a continuación:

1. Gestor o gestora del currículo

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes.

Organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos.

2. Promotor del cambio

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestos de nuevos proyectos de innovación y mejora.

Para incluirlos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Escolar Anual (PEA), y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

3. Monitorea indicadores educativos

El director líder pedagógico debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, mejorando cada vez más el rendimiento académico, logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Cada papel supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar, matizan el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales, profesionales, formación que posee, condiciones laborales, características de quien dirige y el contexto educativo.

- **Efectividad del liderazgo administrativo de la dirección educativa.**

Para desempeñar un proceso administrativo efectivo y demostrar liderazgo se debe considerar la participación de su equipo de trabajo y no solo dando órdenes, si no considerando los aportes de su personal.

La efectividad en liderazgo y gestión administrativa necesita un administrador competente y eficaz que ponga en práctica un proceso en el cual se coordinan y optimizan los recursos de su personal a cargo para lograr máxima calidad, productividad y competitividad.

Utilizando sus competencias que le favorecen en el logro de los propósitos, el conocimiento de sus fundamentos teóricos.

- **El director como gerente y líder administrativo**

El término gerencia proviene del latín “genere”, que traduce dirigir o generar, es un proceso estratégico organizacional de gestión y administración de los recursos humanos y materiales, para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

El estilo de liderazgo: influencia de un individuo en el comportamiento de otras personas, por su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto.

Los elementos significativos para la eficacia del liderazgo son:

- **La dirección:** Estableciendo objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- **Estímulo a la excelencia:** se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.
- **Estímulo por el trabajo en equipo:** la participación organizada es indispensable en el trabajo en equipo, que cabe cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.

- **Solución de conflictos:** son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad, enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

En el contexto educativo la función del director o directivo se centra mayormente en la dirección de la institución y el liderazgo curricular.

El liderazgo del director es un factor determinante en la mejora de lo que acontece en los planteles educativos, como un factor que incide en el desarrollo de la institución y el aprendizaje de los estudiantes.

Ejercer liderazgo es un gran reto para el director de escuelas, considerada una gestión de responsabilidad que busca la transformación institucional en una organización ágil y dinámica que logre resultados esperados con estándares de calidad educativa en general.

- **Características del director como líder de la comunidad escolar.**

Líder Bonifaz (2012), “describe al líder como una persona que cuenta con el reconocimiento de ser eficiente y que puede influir en el resto de los colaboradores, por lo general es el que dirige, conduce, organiza o regula los esfuerzos de los otros, es él cuenta con aceptación voluntaria de sus seguidores para lograr los objetivos propuestos”. (p. 4)

En el aporte teórico que realiza el autor (Vanni, 2001) formula cinco estilos de liderazgo que se describen a continuación:

1. Líder técnico: planifica, organiza, coordina, desarrollo y establece estructuras organizativas para asegurar una eficacia óptima en la institución.

2. Líder humanista: les otorga mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Apoya, anima y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la institución.

3. Líder educativo: desarrolla programas educativos y de supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y se preocupa por el desarrollo del currículo.

4. Líder simbólico: asume el papel de jefe y pone atención en la selección de metas y comportamientos importantes para el plantel, recorre la institución, salones, mantiene contacto con los estudiantes, establece prioridades y transmite visión unificadora a través de las palabras y las acciones.

5. Líder cultural: define, fortalece, articula valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

Articula la misión de la institución, mantiene tradiciones, socializa a los miembros de la comunidad escolar a la cultura de la escuela, desarrolla y manifiesta un sistema de símbolos a lo largo del tiempo que refleje la cultura escolar.

Vincula y promueve la creencia de estudiantes, profesores, padres y demás miembros de la comunidad escolar en el trabajo de la institución.

- **Liderazgo pedagógico de los docentes**

La calidad de la enseñanza requiere considerar y trabajar desde varios frentes, quizá el más importante es mejorar la calidad de los docentes.

Esta última debe iniciar por políticas estatales encaminadas a formar directivos y docentes con habilidades, destrezas, actitudes, valores y saberes sólidos del área o asignatura que imparten y gestión del aula.

Otros aspectos fundamentales son revalorizar el rol del docente, informar y motivar a los adolescentes y jóvenes a ser docentes, entre otros.

Al respecto los autores Leithwood, et. al. (2006) conciben al liderazgo, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción.

Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una

dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.

2.3.4 FUNCIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR COMO LÍDER ADMINISTRATIVO.

El director como líder administrativo en un centro escolar, tiene la función pedagógica de facilitar la labor del docente y la comunidad educativa, lo que le permite realizar las siguientes actividades:

- Garantiza la calidad educativa.
- Fortalece las estrategias metodológicas que beneficien el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Fortalece las competencias académicas, pedagógicas y laborales del personal docente.
- Organiza las actividades extracurriculares.
- Capacita en procesos de planificación didáctica y evaluación de los aprendizajes.
- Promueve la identidad cultural y la valoración al arte y cultura del país.
- Orienta el uso idóneo de técnicas activa.
- Promueve la innovación y uso de herramientas, recursos y plataformas digitales para facilitar los aprendizajes.
- Organiza el diseño y estructura del PEA y PCC.
- Promueve actividades culturales y deportivas a nivel institucional.
- Promueve junto al personal docente la comunicación efectiva, para el adecuado funcionamiento institucional.
- Supervisa la practica pedagógica en las aulas.
- Fortalece las competencias, capacidades, destrezas y habilidades de los docentes.
- Gestiona la organización de círculos de estudio y talleres de capacitación dirigido a los docentes, con el apoyo de los comités institucionales.

- Facilita los recursos y materiales para que el personal ejerza la práctica pedagógica con calidad.
- Se evalúan los procesos formativos y dificultades del aprendizaje.
- Promueve el trabajo en equipo y colaborativo con el personal.
- Es un mediador e interventor en la resolución de problemas.
- Motiva y a realizar la labor académica de manera eficaz y eficiente.

La dirección institucional tiene la facultad de fortalecer y desarrollar competencias diversas en los docentes, es indispensable para esta función que desempeña el que pueda comunicarse y estar en contacto con los demás.

En el aporte teórico que hace el autor Fortunat, (2006) expresa que “comunicar es involucrar nuestro pensamiento en el proceso, es enriquecer lo recibido y recrear nuestras percepciones, es respetar y dar valor a la participación del otro.

Es entender que el punto óptimo en este proceso se verifica cuando quienes participan en él intercambian pensamientos que promueven la generación de ideas. Comunicarse es estar dispuesto a dar y recibir con honestidad, alteridad, equidad, y pertinencia”.

El director es la persona irrepetible e interactuante dialógicamente con su entorno y la comunidad, importante profundizar y transitar de la pedagogía centrada en lo individual y lo particular, a la pedagogía centrada en la persona y en lo común.

Porque es la persona y no el individuo encerrado en sí mismo, el que puede sentirse formando parte del tejido comunitario.

- **El trabajo en equipo.**

Es una de las actividades pedagógicas y administrativas que garantizan el éxito de la ejecución, cada miembro aportará con el apoyo, experiencia individual, pone en práctica las competencias, destrezas, habilidades sociales y comunicativas, con ello se consigue el objetivo común.

Así, el trabajo en equipo implica la sinergia entre los miembros y no solo la suma de sus esfuerzos individuales, lo que requerirá de cada uno de ellos promueva habilidades comunicativas para conocer escuchar y comprender el punto de vista de sus compañeros.

Cada director o directora debe valorar las capacidades y competencias de los docentes y establecer una relación de confianza y empatía que les permita debatir las discrepancias que surjan en el camino a alcanzar los objetivos.

- **Factores para tener en cuenta para el trabajo en equipo**

Para que sus integrantes lleven a cabo un trabajo grupal, es importante que la selección de los miembros no responda solamente a criterios académicos o aleatorios más frecuente, es tener en cuenta diversas variables para garantizar su correcto funcionamiento:

- **Estructuración del equipo.** se debe establecer un número de miembros por equipo que permita la coordinación y no favorezca la aparición de subgrupos dentro del mismo de cuatro integrantes y que exista heterogeneidad en cuanto a género, nivel de interés, capacidad de colaboración y características individuales.
- **Teoría de los roles de equipo.** que cada miembro del equipo tenga un papel dentro del mismo con el que se sienta cómodo resulta esencial para aumentar su seguridad y garantizar la eficiencia, habrá personas encargadas de liderar y coordinar al resto de miembros, organizando las tareas y los recursos.
- **¿Cómo aplicar el trabajo en equipo en la educación?**

El Aprendizaje Basado en Retos (ABR) es una metodología que fomenta el aprendizaje colaborativo y el trabajo en equipo en las aulas, el planteamiento de diferentes actividades.

A través de este tipo de aprendizaje permite al alumnado trabajar conjuntamente, se pone en común los conocimientos y capacidades para la solución a problemas reales conectando la educación con la realidad en la que vivimos.

Tabla 4. Procesos pedagógicos que realizan los directores de los centros escolares.

C. E Minas	C.E. Jardines de Seltsutt.
• Garantiza la calidad educativa. • Orientar la reflexión sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje. • Organiza el diseño y estructura del PEA y PCC. • Fortalece las competencias académicas, pedagógicas y laborales del personal docente. • Orientar a los docentes ante las problemáticas o dificultades que se presenten. • Es un mediador e interventor en la resolución de problemas. • Promueve la identidad cultural y la valoración al arte y cultura del país. • Fomenta el trabajo en equipo. • Promueve normas de convivencia para mantener la armonía y confianza entre su personal.	• Garantiza la calidad educativa. • Desarrollo de la personalidad del educando. • Organiza el diseño y estructura del PEA y PCC. • Fortalece las competencias académicas, pedagógicas y laborales del personal docente. • Realizar procesos de evaluación y apoyo para mejora continua. • Acompañamiento a los docentes en la planificación, el diseño de secuencias y la selección de recursos que utilizarán para el desarrollo de contenidos. • Es un mediador e interventor en la resolución de problemas. • Promueve la identidad cultural y la valoración al arte y cultura del país.
Fuente: Elaboración propia	

2.3.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

La administración requiere de una organización, planificación eficiente y eficaz, así como una gestión de seguimiento, evaluación escolar, que constituye un aporte importante y fundamental en el desempeño administrativo que permiten una visión clara y oportuna de la realidad.

Por tal razón, los administradores de las instituciones educativas deben fortalecer, asegurar la supervivencia y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el trabajo y aporte cultural comunitario.

En el panorama descrito con anterioridad, las tareas que se necesitan establecer en la administración de la educación pueden ser propiciar que el sistema sea productivo en forma eficaz y eficiente, planificando, decidiendo, controlando.

Pero no solo los recursos materiales sino también los humanos, intervenir en los conflictos y garantizar el trabajo, las interacciones sociales, el compañerismo, la colaboración en el clima institucional a cargo, todo aspecto administrativo del personal depende de la organización.

De su ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

Con base al contexto descrito, se vuelve necesario identificar y analizar los factores que influyen en los procesos de gestión administrativa, de una institución educativa entre los que se destacan a continuación:

a) Pedagógicos: considera las prácticas específicas de la enseñanza aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, así como la práctica de evaluaciones y la práctica docente.

Además, se encuentran los reglamentos, criterios institucionales, normas, estándares, horarios calendarización, planta del personal docente, planificación, proyectos, los planeamientos institucionales.

b) Económicos: orientados en los recursos que otorga el MINEDUCYT a las instituciones educativas, por medio de los organismos de administración escolar Consejo Directivo Escolar (CDE).

c) Socioculturales: la dinámica de relaciones entre las instituciones escolares y el contexto sociocultural.

d) Geográficos: centrados en dos tipos de contexto en que se desarrollan los procesos educativos: área rural y área urbana.

e) Socio-pedagógicos: relación entre la labor social y educacional.

f) Económico-sociales: relaciones entre los recursos económicos y aspectos sociales.

g) Factor pedagógico. El área pedagógica tiene su soporte en el área administrativa ya que de ella depende la disponibilidad de las herramientas con las cuales enfrentaran los desafíos cotidianos de enseñanza-aprendizaje al interior de aula.

De este modo el factor pedagógico lleva a conocer los enfoques del currículo para contrastarlos con la práctica docente y mejorarla, aplicar los enfoques y contenidos curriculares de los planes en mención y programas de estudio vigentes.

Cabe decir que estos documentos marcan la ruta de trabajo y lo particularizan, ya que los componentes y contextualizaciones son las que permiten la realización idónea del PEA.

En la labor educativa, tanto el director escolar como los maestros deben plantearse un plan estratégico que permita llevar a cabo el objetivo en la acción, de modo tal que deben definir el enfoque metodológico y las estrategias con las cuales se llevará a cabo el acto pedagógico.

2.3.6 FASES Y FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

En el proceso administrativo de la dirección escolar se debe seguir una mediante la cual una institución intenta lograr los objetivos propuestos de la forma más eficiente., entre ellas están:

- **Planificación**

Cuando la gerencia educativa es vista como un proceso estratégico organizacional, la planeación es la primera función que ejecuta.

El autor (Barrera J. R., 2005) opina que la planificación es la actividad continúa relacionada con el acto de prever, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados.

Planificar corresponde a la tarea de precisar en el plan, los propósitos, acciones, inquietudes, aspiraciones, en fin, los aspectos relacionados con las motivaciones, las necesidades y las expectativas de un contexto.

Para elaborar el plan estratégico y el operativo, en esta fase el gerente decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, según el proyecto educativo que orienta a los procesos de enseñanza en el aula.

Está a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar.

Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

Tabla 5. Elementos de la planificación

Objetivos Son el resultado que se espera obtener, hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una organización educativa puede ser capacitar al personal docente respecto a las innovaciones curriculares. Los objetivos pueden ser de corto plazo (hasta un año) y largo plazo (más de 3 años)	Metas Son los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la institución educativa. Por ejemplo, capacitar al 90 % de los docentes en las nuevas innovaciones curriculares durante los primeros dos meses del año 2010, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.	Seguimiento Es un proceso continuo que debe llevarse a cabo con una periodicidad regular, y que debe centrarse en la evaluación del cumplimiento de diversos aspectos de la ejecución.
Lineamientos Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro de cual los miembros de una organización educativa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.	Estrategias Son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. Una estrategia podría ser realizar un diagnóstico para saber los conocimientos previos de los docentes sobre las nuevas innovaciones curriculares.	Evaluación Es un proceso constante que debe realizarse para llevar un control y verificación del cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Fuente: Ferreira (2010)

- **Organización**

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización.

La clase de organización establecida determina que los planes sean apropiados, a su vez, los objetivos de una organización educativa y los que permiten

su realización influyen directamente en las características y estructura de la institución.

De manera que, la organización es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos materiales que dispone la institución educativa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

En este sentido, la organización establece los niveles jerárquicos entre el personal de la institución, distribuye el trabajo a ejecutar y asigna responsabilidades en función de los objetivos.

- **Elementos que toma en cuenta el gerente en la organización:**
- Divide el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos.
- Asigna las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales.
- Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establece líneas de autoridad formales.
- Asigna y utiliza los recursos organizacionales.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización educativa.

- **Dirección**

La dirección está asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos.

A partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

La dirección de centros educativos es una función a través del cual se ejerce la acción de administrar, de una buena dirección y gestión de una institución educativa depende la calidad de la enseñanza que imparte, del servicio educativo que presta.

Una organización bien dirigida es aquella donde los profesores trabajan con agrado, donde los padres participan y donde los estudiantes están motivados para cumplir con sus deberes.

En opinión del autor (Villasmil, 2006) señala que la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del gerente, ejercida con base en decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad.

En la dirección, el gerente educativo considera que trata con gente, pero no en una base objetiva, ya que él mismo es una persona y suele ser parte de la organización.

En contacto directo con la gente, individuos y grupos, se descubre, como factor productivo, que la gente no está interesada en los objetivos de la empresa; también tiene sus propios objetivos.

Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el gerente debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Dentro de las funciones docentes del personal directivo, son las inherentes a la supervisión educativa de su instituto, el manejo de conflicto, mantener las políticas del centro escolar y las relaciones con la planificación general.

- **Control y evaluación**

La función de control se ejerce continuamente y está muy relacionada con la fase de planificación, así que el control es una práctica permanente en la institución escolar.

Consiste en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, para conocer las desviaciones, qué causas las originaron y que se pueden proponer soluciones para corregirlas.

En la siguiente red semántica puedes apreciar didácticamente, los propósitos del control dentro del proceso gerencial enmarcada en un centro escolar.

Para llevar a cabo las funciones gerenciales del control y evaluación, es importante establecer indicadores, criterios, sistema de información para evaluar; retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas.

Todo ello para evaluar continuamente los resultados e impactos, en cuanto al rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, para tomar decisiones sobre ajustes a lo planeado.

De manera que el control y la evaluación son procesos complementarios e inseparables, no se puede hablar de control sin hablar de evaluación y viceversa; pues ambas funciones suponen un constante seguimiento a la gestión de una institución educativa.

Para constatar las fortalezas y debilidades para realizar los ajustes necesarios a la orientación de los procesos en el centro educativo.

De allí que, el control y seguimiento de la gestión se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una organización.

De este modo, el término control siempre ha tenido una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

A modo de cierre, es conveniente aclarar que, para el desarrollo de estas funciones, la acción gerencial vale de métodos aplicados a las organizaciones educativas.

Tales como: planificación estratégica, liderazgo escolar, reingeniería educativa, gerencia de aula, calidad total en educación, evaluación institucional y supervisión educativa.

- **Función organizativa.**

Un director es primero que nada un administrador el encargado de coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ella.

La eficiencia como la capacidad de obtener los mayores resultados con una mínima inversión, se define como “hacer bien las cosas” y eficacia se refiere a completar las actividades para conseguir las metas de la organización se define como “hacer las cosas correctas” (Coulter, 2005)

El éxito de un buen líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado.

Para delegar con éxito el directivo debe: seleccionar el trabajo, organizarlo, identificar a la persona adecuada, motivarla, prepararla, asegurándose de que comprenda, estimular su independencia, ejercer el control y la supervisión que asegure los resultados de calidad esperados.

En el argumento teórico de (Graffe, 2000) expresa que la dirección es la que se encarga de las tareas técnicas que van a ejecutarse a fin de dar forma al proceso.

2.3.7 MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS.

Es considerado un conjunto de acciones al logro de objetivos propuestos en el Proyecto Curricular del Centro (PCC) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en las funciones óptimas del proceso administrativo le permite dirigir, coordinar, planear y organizar actividades curriculares.

- **Modelos de gestión:**

Según los aportes de Velázquez Fombelida, et. al (2019) la gestión del director en el proceso de enseñanza-aprendizaje sirve para informar, crear y mejorar el proceso pedagógico, organizativo y contextual para desarrollar los elementos cognitivos de los estudiantes.

Para los autores Piérola, et. al (2008) mencionan en su investigación que Antúnez 2004 expresa que existen conceptualizaciones sobre la gestión educativa y teorías de cómo las organizaciones deben realizarla, estas establecen los componentes, enfoques, dimensiones que toman en cuenta.

Los modelos de gestión directiva nos ayudan a comprender la forma de pensar y actuar y son considerados como un marco teórico de cómo las organizaciones educativas deberían actuar.

Puede ser caracterizado como actuación en la que los directores y las instituciones interactúan, estos modelos presentan prácticas cotidianas y perspectiva de cómo organizar una institución escolar.

En la teoría propuesta por (Bardisa Ruiz, 1997) define como desde diferentes perspectivas podemos identificar modelos clásicos y cómo estos influyen en la gestión, menciona que:

La obsesión por transmitir en los cursos de formación para directores técnicas de gestión, desde este enfoque tradicional, preserva la escuela institución manteniendo el statu quo, e impide el pensamiento y la acción transformadora de la misma.

Las reformas de sus estructuras y un nuevo modo de hacer funcionar la organización y la imagen seductora de la escuela tecnocrática han influido poderosamente en los administradores escolares, más preocupados de la gestión que de la educación.

Un modelo de gestión enfocado en el statu quo presenta un enfoque clásico. A continuación, se describe un modelo de gestión, precisamente, desde el enfoque científico-racional.

- Es una gestión “real”, constatable en metas.
- Todo está inundado de una explicación racional.
- La gestión como criterio uniforme y acción propositiva.

- La gestión como “procedimientos hacia una meta”.
- Modelo ideal de organización en término del deber ser.
- La gestión como definición de funciones.
- Insistencia de la normativa para sostener la eficacia.
- La gestión puede rediseñar la estructura por inadecuada.

En su investigación (Cantón Mayo, 2003) Hace referencia a Gairín Sallán quién presenta la perspectiva clásica estableciendo un modelo de gestión instrumental menciona que al centrarse en los procesos técnicos reduce también un problema técnico el funcionamiento del sistema relacional.

La toma de decisiones queda concentrada en el análisis de los procesos de información y en el uso de las estrategias instrumentales más adecuadas; la comunicación debe ser formalizada y explicitada; y la participación se estructura y reglamenta.

La gestión basada en un enfoque interpretativo y simbólico define las siguientes implicaciones:

- Una gestión por acuerdos en perspectivas de los significados simbólicos de los miembros.
- La gestión involucra al “yo”, a los actores en su mirada y parecer individual.
- La gestión opera desde y para los significados que atraviesan a los miembros.
- La gestión está atenta a los mitos, ritos, metáforas.
- Es una gestión incardinada en la cultura organizacional.
- La gestión procura una imagen de legitimidad para sostener la escuela.
- Se acciona desde la gestión para conseguir la cohesión interna.

La gestión basada en enfoque socio - crítico – micro político tiene implicaciones de carácter metodológico, sin resolución predeterminada, sino utiliza un juego de variables del centro escolar, dentro de estas observamos la capacidad de los directivos de poder entender la realidad.

Asumiendo lo siguiente:

- La gestión es para el cambio; para promover la conciencia crítica.
- Una gestión que reconoce resistencias y tensiones de intereses.

- Una gestión atravesada desde el conflicto y la negociación.
- Lo organizativo manifiesta un mecanismo de legitimación ideológica: distribución desigual, poder dominante, exclusión.
- La gestión indaga la realidad para descubrir contradicciones.
- Una gestión en base a construir una nueva hegemonía.

El autor (Rodríguez Arocho, 2010) plantea una estrecha vinculación entre los enfoques calidad de educación y gestión, la definición de calidad educativa engloba la gestión, la gestión educativa vinculada con la calidad de la educación es la intervención coherente entre los fines educativos.

Fomentando el potencial humano mediante un entorno colectivo en cada uno de sus miembros. establece un alcance de la gestión mediante el siguiente postulado:

En opinión de (Trigueros Gordillo, 2015) menciona sobre las acciones educativas que tienen lugar en instituciones, como las escuelas, que se encuentran condicionadas social e históricamente.

Las decisiones que se adoptan tienen a su vez, cualidades sociales en cuanto que repercuten en los intereses y necesidades del colectivo humano y social en el que se inscribe.

Es necesario que comprendamos que las escuelas deberían gozar de la autonomía necesaria para crear nuevas estructuras de organización, participación y gestión institucional.

Necesitamos impulsar un sentido educativo y democrático de la gestión, sentido que depende más de los propios docentes que de agentes externos a la escuela, ya sea la inspección, la administración o los expertos.

La gestión desde una visión de calidad constituye el valor más importante de sí misma y podemos mencionar que sus características son las siguientes:

- Los fines de la escuela como bien y necesidad pública, requieren diálogo y deliberación para su comprensión e identificación.
- La escuela y su gestión se define como espacio de la vida pública.
- La gestión de calidad se concibe como responsabilidad pública y social.

- La gestión hace una valoración de la información relevante y diversificada.
- La gestión de la escuela y la promoción de condiciones posibilitadoras.

Postula la gestión desde la acción - reflexiva: proceso de indagación, mayor autonomía individual y democracia social.

Algunos modelos de gestión parten de una realidad la cual muestra el sentido de la gestión, es importante establecer que un modelo de gestión es efectivo si aplicado según su circunstancia.

Se entiende que una institución es un objeto que apoya a la construcción social y por ende se entiende que la educación es un derecho como tal.

Autores como (Sander, 1996) menciona sobre el paradigma multidimensional de la administración educativa la cual impulsa un determinado modelo de gestión, el paradigma está constituido por cuatro dimensiones: económicas, pedagógica, política y cultural.

Cada dimensión asociada a un criterio administrativo: eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia, este criterio sostiene lo siguiente:

La concepción del paradigma multidimensional de la administración de la educación parte de una definición filosófica según la cual las dimensiones instrumentales son reguladas por las dimensiones sustantivas.

En cuanto a ese paradigma multidimensional, la administración educativa se orienta por contenidos sustantivos y éticos de validez general, como la libertad, la equidad, que otorgan la moldura organizacional para la participación colectiva promoviendo una forma cualitativa de vida humana asociada. (Pensado Fernández, 2019)

- **Dimensiones de la gestión educativa y administrativa.**

El director debe ser competente en la *gestión* de personas, recursos, tecnología e información; y sus habilidades personales deben permitir liderar e implicarse en equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad educativa.

Además, deben permitirle también mediar en conflictos y proporcionar clima de convivencia.

Estas tres dimensiones son los pilares de la dirección escolar de calidad, y se apoyan y retroalimentan en la formación permanente y la calidad, siendo esta última competencia la que permite a la dirección autoevaluar su organización.

También impulsar la mejora continua, la innovación y el cambio; aún más, la calidad percibida por los grupos de interés, profesorado, familias y alumnado es el indicador máximo de una gestión eficiente.

- **Gestión del director para el fortalecimiento educativo.**

En opinión de (Valles de Rojas, 2017) quién hace referencia a la gestión educativa, dice que está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten a una institución lograr sus objetivos y metas.

Para eso, una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.

En efecto, “una buena gestión es la clave para lograr que lo hecho por cada integrante de la escuela tenga sentido y pertenencia dentro de un contexto apropiado”, según lo señalado por (Romero, 2005)

Por tal motivo el director debe estar abierto a las acciones de cambios y transformaciones propuestas a favor del entorno educativo.

- **Gestión administrativa del director.**

Según (Alvarado, 2008) es una pieza fundamental para el mejoramiento de la escuela, porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional.

Mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Por su parte el autor (Borjas, 2004) en cuanto a lo anterior, se refiere a la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos curriculares.

Así como también al ámbito de la gestión de los recursos administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo también aquellos relacionados con las personas y que influyen tanto en la eficiencia como en la eficacia de dichos procesos pedagógico-curriculares.

- **Planificación estratégica enfocada en la institución.**

Según la opinión teórica de (Ramírez, 2007) expresa que: “en pensar totalmente en las acciones necesarias para alcanzar determinados objetivos o se cumpla una misión”.

En consecuencia, esto implica el empleo de juicio y discreción para atender a posibles situaciones o problemas.

En tanto, (Robbins S. P., 2006) refiere que “planificación es, además de definir metas, el establecimiento de la estrategia y desarrollo de planes para coordinar las actividades”.

- **Diseño de la estructura organizativa del plantel.**

El autor (Martín, 2008) plantea como la función gerencial que permite al director organizar los recursos institucionales de acuerdo con las necesidades presentadas y con la capacidad de cambio permanente de las estructuras internas del plantel.

Para (Lepeley, 2006) la gestión del director debe estar centrada en fortalecer la calidad educativa, así como alinear la misión y la visión orientadas a enriquecer el proceso de enseñanza- aprendizaje en las instituciones educativas.

Al respecto, (Carreto, 2012) destaca que dentro de las funciones como director se contempla el cumplimiento de las etapas de planificación estratégica, tales como formulación, implantación y evaluación.

- **Supervisión de las actividades pedagógicas.**

Para el autor (López, 2010) argumenta que, en las escuelas primarias, al igual que en el resto de las instituciones educativas, refiere existe el subsistema pedagógico o académico, referido concretamente a la verificación de las funciones técnico-pedagógicas.

Importante saber que de forma específica a las tareas, acciones o procesos que contempla el hecho educativo a nivel de aula y del mismo plantel como un todo organizado.

El director debe ser garante de todas las actividades realizadas y por realizarse dentro de las instituciones educativas, así como supervisar los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación, requiriendo para su ejecución de un trabajo sistemático y científico.

Para (Tavárez, 2012) la supervisión realizada por el director debe estar enfocada al cumplimiento de las metas que se persiguen en la institución, previa revisión de los resultados obtenidos y en atención al desempeño laboral de las personas que trabajan.

- **Gestión pedagógica del director.**

El autor (López R. , 2010) la gestión pedagógica del director es un proceso que él debe ejecutar enfocado hacia el logro del mejoramiento curricular de la carrera docente, busca la innovación intra y extracurricular, así como su desarrollo personal y profesional.

En opinión de (Siliceo, 2007) agrega que la gestión pedagógica del director es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias

para su desempeño social, profesional y personal, por lo que el directivo procurará los medios requeridos para lograrlo.

- **Reconocimiento de necesidades del estudiante.**

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje es importante considerar las necesidades de los estudiantes, con la intención de adecuar y contextualizar los contenidos programáticos.

“Los programas de estudios y sus contenidos deben estar adecuados a las necesidades del estudiante”; en tal sentido, estos contenidos programáticos deben estar sujetos al entorno inmediato por parte de los docentes.

Tomando en consideración las características, expectativas y preferencias de los educandos, a fin de lograr un aprendizaje significativo en los mismos y favorecer positivamente el proceso de formación. (González, 2001)

- **Reconocimiento de expectativas del docente.**

Según (Lepeley M. , 2006) el reconocimiento de expectativas del docente es una estrategia utilizada por el director para conocer las necesidades personales, con el fin de canalizar sus propósitos o metas.

Desde el punto de vista laboral, en la medida que la institución requiera o amerite la figura administrativa según sea el caso.

El director puede plantear las necesidades al organismo inmediato y sugerir nuevas creaciones de cargo a favor de la institución, debe conocer las expectativas del personal docente.

Ya que atendiendo a las inquietudes se podrían solventar situaciones que entorpecerían el buen desempeño del personal.

En torno a ello, parte de la gestión del director es velar y garantizar un buen clima laboral, por lo que es meritorio aplicar estrategias que faciliten el trabajo en

conjunto o de forma individual de los docentes en pro de mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que debe reinar en cada aula dentro de las instituciones.

En opinión de (Arancibia, 2006) menciona cuatro factores determinantes que condicionan la mejora del trabajo en el aula, los cuales permiten optimizar las expectativas de los docentes, tales como:

La existencia de relaciones positivas, determinar los límites y expectativas del docente, así como el alcance de los procesos de planificación y adaptación de la enseñanza de cada estudiante.

- **Gestión comunitaria del director.**

La gestión comunitaria alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los educandos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o vereda, así como otras instituciones municipales y regionales relacionadas con la educación.

En ella se promueve la participación y convivencia, prevención, permanencia e inclusión y proyección a la comunidad dentro de la institución educativa, en ese sentido, el director dentro de su gestión educativa debe estar dado a e integrado con la comunidad.

Propiciando al personal docente a vincular las actividades educativas con la realidad social del entorno que le rodea.

2.3.8 RELACIÓN EFECTIVA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA CON EL PERSONAL DOCENTE.

Es importante destacar la importancia de tener buenas relaciones personales en el campo laboral, ya que de eso depende el buen funcionamiento de una institución, se rige en una buena comunicación efectiva.

- **Relaciones interpersonales efectivas.**

El autor (Ferreira, 2010) hace referencia a Graffe quién sostiene que “la gerencia de una institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno”.

- **Sistema de competencias gerenciales del director educativo**

Para ejercer funciones de dirección de una institución educativa se debe contar con las competencias gerenciales adecuadas.

Para (Graffe G. , 2002) el gerente educativo, ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece.

Al mejorar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno de lo que antecede.

Se plantea que estas funciones establecen el perfil que debe poseer el director orientadas de la siguiente manera:

1) Manejo de las relaciones interpersonales: representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos.

2) Manejo de la información que obtiene: en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos.

3) Toma de decisiones y la autoridad: para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (p. 3).

En tal sentido el autor (Camacaro, 2017) hace referencia quién habla de las entidades de competencias gerenciales que están conformadas por las competencias básicas, genéricas, laborales y transversales y transeccionales.

1. La entidad competencias básicas tiene como atributos principales cualidades personales, desarrollo del pensamiento y habilidades básicas.
2. La entidad competencias genéticas tienen como atributos esenciales: autocontrol, conciencia de uno mismo, seguridad en sí mismo, empatía, motivación y sociabilidad.
3. La entidad competencias laborales tiene como atributos cardinales: actitudes, aptitudes, conocimientos, comportamientos, destrezas y habilidades.
4. La entidad competencias transversales se constituyen como atributos complementarios bajo la dialéctica: cultural, económico, ecológico, emocional, espiritual, ético, histórico, moral, político y social.

2.3.9 PRÁCTICA DE VALORES ÉTICOS EN EL ROL Y DESEMPEÑO DOCENTE.

Para el autor (Chiavenato, 2009) opina que la teoría de sistemas, dentro del cual se puede observar y evaluar el desempeño laboral, que es, en realidad, el fondo del desempeño docente.

Puesto que al ser la escuela “trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes”

- **Valores**

Según la opinión teórica del autor (Gallo, 2006) indica que los valores son ideales inmanentes, cualidades del ser humano que son expresados por actitudes y hábitos que la persona asume en el momento de la socialización y pasan a ser parte de nuestra personalidad.

a. Ética

Se encarga del estudio del bien y el mal y su relación con la moral, de ahí que su objeto de estudio es el comportamiento moral del ser humano: prácticas, obligaciones, normas, deberes, compromiso, valores.

b. Puntualidad

En opinión de (Estébanez, 2004) tener un sentido de obediencia hacia otras personas, asistir con exactitud a una llamada o compromiso y no hacer despilfarrar el tiempo.

Cuando una persona es puntual perfecciona el orden, hacemos la vida más amigable con quienes nos relacionamos.

c. Responsabilidad

Para el autor (Molina Velásquez, 2008) expresa que la persona interactúa, se compromete y reconoce los resultados de hechos realizados libremente, toda persona responsable es digna de confianza; los actos que muestran cabalmente a sus compromisos.

La responsabilidad es la forma en que las personas son responsables en hacerse cargo de su vida ante toda situación que se presenta.

d. Respeto

Para el autor Silva, 2018, expresa que el respeto profesa en un contexto de confianza, seguridad, sencillez hacia los demás.

Impide los agravios y no permite la violencia. La persona se manifiesta siempre con la veracidad, no se permite la falsedad y rehúye siempre la mentira, se manifiesta con un trato amable en cualquier relación interpersonal.

De igual manera (De Zan, 2004) expresa que el respeto es la manera de actuar y dejar de actuar de las personas, respetando los derechos y realidades, sin dañar, ni beneficiarse a sí mismo a los de demás.

e. Solidaridad

Según (Castillo, 2000) manifestó que se determina con la expresión “hacer el bien sin mirar a quién”, de esa manera el autor menciona que la persona debe liberarse de algunos bienes para compartir con nuestro prójimo de manera voluntaria y sin esperar ninguna recompensa.

Se manifiesta en las personas como una manera de actuar de manera sincera. Toda persona tiene la obligación de auxiliar a su semejante como también de recibir ayuda de quien se lo brinda.

f. Honestidad

Es el valor de todo individuo que cuenta con virtud condescendiente porque su comportamiento revela una actitud de existencia, apoyada en el respeto a su semejante, alguien honesto es enemigo de la mentira, del hurto, engaño; siempre defiende la verdad.

g. El trabajo colaborativo o en equipo

Es una metodología fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que profesoras y profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016)

- **Algunos problemas éticos que se presentan en una institución educativa**

Conocer una serie de problemas éticos de la investigación educativa en la actualidad en los procesos de indagación, entre ellos:

a) Problemas éticos respecto a los participantes. El principio ético que debe primar en toda investigación educativa es el respeto a la autonomía de los participantes.

b) Problemas éticos en el desarrollo del trabajo. Los usos incorrectos en la investigación educativa pueden aparecer tanto en la planificación como en el proceso o en la utilización de resultados.

c) Problemas éticos del propio investigador. Los investigadores educativos, esperan que su conocimiento pueda contribuir a la mejora de las prácticas educativas e incluso que tenga repercusiones políticas que mejoren la vida en las escuelas.

Estas amplias expectativas generan a veces fraudes en las informaciones que se difunden en base a datos falsos.

d) El plagio. Es el problema ético más conocido y el que más juicios ha levantado por el perjuicio que ocasiona a los propios colegas de profesión.

e) Utilización de datos falsos: una vez realizada la investigación, la utilización de los resultados y la veracidad de las conclusiones obtenidas, son, finalmente, fuentes de errores en la conducta del investigador.

2.3.9.1 Relación laboral efectiva institucional y organizacional

Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela, tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, estudiantes y comunidad educativa.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo.

Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de «desaprender» y volver a aprender, entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa se describen las siguientes:

- 1-La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo
- 2-Dispuesto a incorporar innovaciones
- 3-Atento a los cambios internos y externos

Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación, todo esto es facilitado por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto.

El autor (Martín Bris, 1999) plantea el siguiente modelo de clima institucional en el trabajo en las instituciones educativas que incluye variables como:

- Participación
- Confianza
- Motivación
- Comunicación
- Creatividad

- Planificación
- Liderazgo
- Clima institucional

2.3.9.2 Aptitudes gerenciales del director:

Otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las aptitudes o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Robert Katz (2019) identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

- **Aptitudes técnicas:** Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados, cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como las de los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centremos en su habilidad técnica.

A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo, por supuesto, los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de capacitación.

Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

- **Aptitudes humanas:** La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal.

Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos, puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

- **Aptitudes conceptuales:** Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, dichas tareas requieren una aptitud conceptual.

Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor.

Los gerentes podrían ser aptos en técnicas y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar por la incapacidad de procesar e interpretar la información racionalmente.

2.3.9.3 Influencia positiva del director en los estados de ánimo en el desempeño docente.

En general, usted tiene la capacidad de mejorar el humor de las personas si les proyecta una película divertida, les da una bolsita de dulces o incluso si les da un sorbo de alguna bebida agradable.

¿Qué pueden hacer las compañías para mejorar el estado de ánimo de sus empleados? Los gerentes utilizan el humor y dan a sus empleados pequeñas muestras de aprecio para que trabajen bien.

Asimismo, hay investigaciones que señalan que cuando los líderes se encuentran de buen humor, los miembros del grupo son más positivos y como resultado cooperan más.

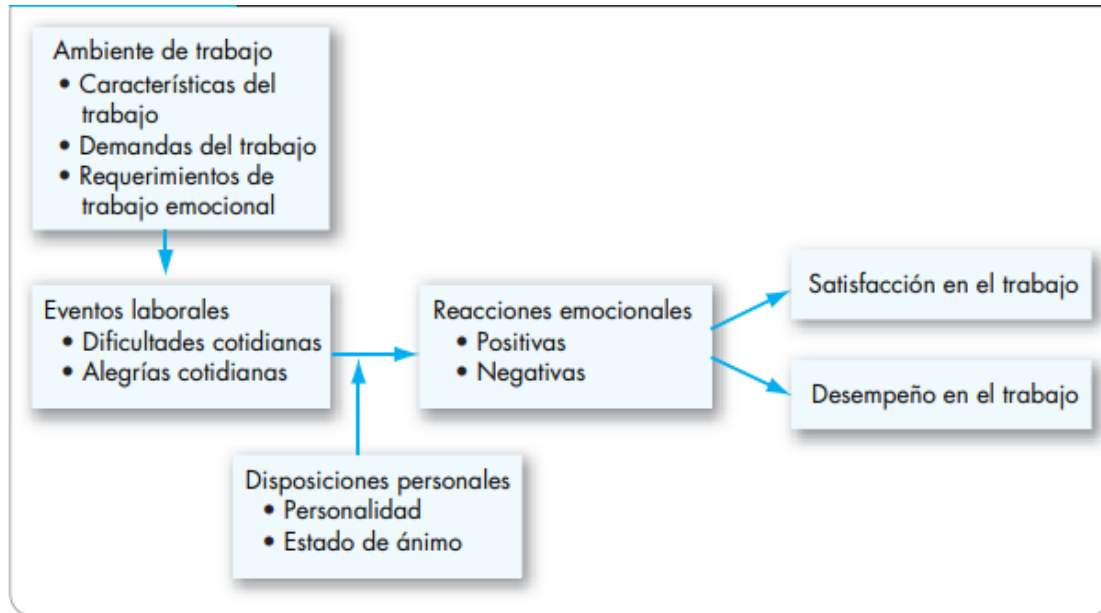
Teoría de los eventos afectivos, como se ha visto, las emociones y los estados de ánimo son parte importante de nuestra vida, en especial la laboral, in embargo, ¿cómo influyen nuestras emociones y estados de ánimo en nuestro desempeño y satisfacción en el trabajo?

Un modelo denominado teoría de los eventos afectivos (TEA) ha incrementado nuestra comprensión de los vínculos entre ellos, demuestra que los

empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción con éste.

Teoría de eventos afectivos

Figura 1



Fuente: Basado en N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, p. 77.

- **Funciones del director como gerente educativo.**

En opinión de (Rodríguez Molina, 2011) las funciones de dirección en la práctica son planificar, organizar, regular y controlar y sólo pueden ser separadas, jerarquizadas y organizadas en el plano teórico, ya que realmente son partes consustanciales de un proceso único.

La dirección se encarga de las tareas técnicas para dar forma al proceso.

Para (Noriega, 1996), el director de la escuela debe valorar sus capacidades para el soporte de una gerencia educativa acorde con las exigencias planteadas tanto en el marco jurídico como por la comunidad educativa.

Que demanda una visión integral que considere el ambiente y cultura del trabajo en equipo, favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para gestión y la resolución de problemas.

La capacidad de negociación y generación de compromisos y responsabilidades, liderazgo, disposición para el cambio, habilidad para asesorar en los procesos docentes y administrativos, capacidad de establecer articulaciones y vinculaciones con la comunidad y su entorno, entre otras.

Según (Robbins S. , 1999) señala que las funciones del gerente educativo son conforme a sus fases del proceso administrativo:

- La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
 - La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización lo que comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
 - La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación.
 - Influnciar al equipo del proyecto, teniendo conciencia del ambiente que lo rodea, de la cultura de la organización y de los factores que pueden afectar el desempeño de las personas como individuos dentro del proyecto.
 - Asegurar un comportamiento profesional y ético expresado por
- (Ariza Aguilera, 2009)

SUPUESTOS TEÓRICOS

- ¿En qué medida es posible comparar los procesos de dirección escolar y liderazgo administrativo con relación a la participación efectiva del personal docente de los Centros Escolares Caserío Las minas y Jardines de Seltsutt?
- ¿De qué manera se podrían conocer los procesos de dirección escolar y la relación con la participación efectiva del personal docente de los centros escolares?
- ¿De qué manera se podrían describir los procesos de dirección y liderazgo administrativo con la participación efectiva del personal docente de los Centros Escolares Caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt?
- ¿En qué medida favorecerá la contribución del diseño del perfil de dirección escolar que beneficie la participación efectiva con el personal docente y comunidad educativa de los centros escolares en mención?

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

La investigación denominada “Los procesos de dirección escolar y su relación con la participación efectiva del personal docente año 2023.” (estudio de caso, Centro Escolar Caserío Las Minas y Centro Escolar Jardines de Seltsutt)

Es con enfoque cualitativo, con uso de técnica de entrevista y estudio de casos.

En la investigación de campo se elaboró una guía de entrevista donde se tomó en cuenta tres categorías que intervienen en esta investigación: dirección escolar, participación efectiva del personal y estudio de casos.

Se aplicaron dos instrumentos en la institución, una para el personal docente y otra para el director y subdirector.

Para analizar e interpretar resultados, se hizo un análisis comparativo de lo que hacen las dos instituciones, dio los insumos para diseñar el perfil idóneo del director, requerido en la actualidad, mediante un proceso reflexivo, analítico y crítico.

- **TIPO DE ESTUDIO.**

La investigación fue con enfoque cualitativo con estudio de casos que, en opinión de Hernández Sampieri, Roberto (2006) en el de carácter cualitativo se guía por áreas o temas significativos y la acción indagatoria se mueve de manera dinámica.

Referido a los hechos e interpretación donde haya una realidad que descubrir e interpretar o en ambos sentidos.

Se consideró el criterio de opinión a través de técnica de entrevista, con una guía de entrevistas a profundidad dirigida a los participantes, para obtener con objetividad las respuestas planteadas mediante el estudio de caso.

En el primero, las preguntas a cada entrevistado, se anotaron o grabaron las respuestas de las unidades de análisis o participantes, para obtener criterio de opinión para procesarse mediante un análisis cualitativo.

El autor expresa que un enfoque cualitativo integra sistemáticamente en un solo estudio y permite analizar de forma unificada los datos reflejados y sus inferencias basadas en la información para lograr un mejor entendimiento del fenómeno que se estudió.

El autor (Dankhe 1986) opina que se somete análisis a un grupo personas y se analizan las características de la población o fenómeno de estudio, para conocer las relaciones entre ellas.

La finalidad es definir, clasificar y resumir la información mediante las medidas de dispersión, por que medirá y evaluará los diversos aspectos, dimensiones o componentes del tema a investigar y la información tenderá a hacer representada por valores obtenidos en tablas de análisis de datos e información.

Por eso obtener la información necesaria y precisa para responder al planteamiento, por lo que se debe considerar el número de preguntas relacionadas con la aplicación de las técnicas en mención.

En primer lugar, se realizó una entrevista semiestructurada a la población participante a través de preguntas dirigidas con grabación y anotación de respuestas, en algunos casos se utilizó un formulario de Google Forms para completar la cantidad de entrevistas propuestas en el estudio.

El enfoque metodológico es de tipo documental, analítico y de campo; el primero porque hizo referencia a la consulta de distintos documentos como, libros, revistas, artículos, PDF de páginas web.

Para enriquecer su contenido y en el apartado se indagó la información teórica de respaldo a la investigación.

Es analítica porque permitió comparar los elementos y características del fenómeno de estudio relacionadas a la opinión del director, subdirector y docentes participantes en el estudio.

Lo antes expresado facilitará el análisis del tema en estudio y sus tres categorías de análisis, en el documento se fundamenta con los resultados obtenidos mediante la recolección de datos y su correspondiente análisis, para lo cual se administró una guía de entrevista como técnica, para obtener la información precisa

y se tomó en cuenta la clasificación de tres categorías con sus respectivos indicadores

Tabla 6. Categorías que intervienen en la investigación:

Categorías	Indicadores
Dirección escolar	• Liderazgo administrativo • Fases del proceso administrativo • Función administrativa • Gestión institucional • Perfil administrativo
Participación efectiva del personal docente	• Practica de valores • Desempeño y capacitación docente • Actualización, dominio de Tics y estrategias E-learning • Relación laboral efectiva • Relaciones laborales regidas por la ley • Deberes y derechos laborales • Innovación docente • Convivencia armónica entre el personal docente
Estudio de casos	• Aplicación del estudio de casos como estrategia de exploración del fenómeno a investigar. • Investigación, observación y experimentación • Metodología de aprendizaje, trabajo en equipo y toma de decisiones
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.1.1 Población

De acuerdo con Hernández Sampieri (2004), la población es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Por lo tanto, la población estaba conformada por 2 directores, 2 subdirectores y 27 docentes, se tomó en cuenta la población total.

3.1.2 Muestra.

La muestra seleccionada fue de 31 participantes de dos centros escolares de segundo ciclo en educación básica, detallado a través de la siguiente tabla, un vaciado de datos de la muestra seleccionada, en donde se tomó la población total de la muestra seleccionada.

Tabla 7. Consolidado de la población y muestra

C.E	DIRECTORES	SUBDIRECTORES	DOCENTES	CANTIDAD
Caserío Las Minas	1	1	3	5
Jardines de Seltsutt	1	1	24	26
Muestra total	2	2	27	31

Fuente: Elaboración propia.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

3.2.1 Entrevista

Se usaron las técnicas de entrevista para recolectar información pertinente y conocer las opiniones de los participantes, que para esta investigación.

Se le solicitó apoyo a los directores, subdirectores y docentes de ambas instituciones para después realizar el análisis e interpretación de resultados.

3.2.2 Instrumento:

La información requerida se obtuvo mediante la aplicación de una guía de entrevista en modalidad presencial y se utilizó en algunos casos un formulario Google Forms, como recurso de compilación de la información y enlaces para observar procesos sincrónicos de enseñanza.

Se basó en preguntas claras referidas con la idea de comparar los argumentos relacionados a los aportes que se obtuvieron y dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

3.2.3 Procedimiento para la recolección de datos.

Se dio inicio con la búsqueda de bibliografía documental y digital, que respalde la base teórica para sustentar objetivamente el proceso de investigación; posteriormente, se aplicó la guía de entrevista a los participantes de manera presencial y en algunos casos se les compartió un formulario Google Forms, que contenía las preguntas de la guía de entrevista.

El instrumento se aplicó a los directores, subdirectores y docentes, permitió a los participantes opinar en pertinencia al estudio, se brindaron espacios de consulta al momento de compartir el enlace con la finalidad de despejar dudas en los participantes en el estudio.

El enfoque metodológico es de tipo documental, analítico y de campo. Se realizó un análisis cualitativo de los argumentos y opiniones obtenidas en el instrumento, para adecuar a las categorías de la investigación que permitió determinar el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente se diseñó un cuadro matriz por categoría y por unidad de análisis para vaciar los criterios de opinión de los entrevistados de las dos instituciones educativas participantes en el estudio.

Lo que permitió hacer un análisis comparativo entre los centros escolares respecto a los procesos de dirección y la participación efectiva con el personal docente, ampliando con los argumentos la información esperada.

3.2.4 Tabulación y procesamiento de datos cualitativos.

Para los que realizaron la entrevista por medio de formulario se recopiló la información a través de una hoja de cálculo de Excel y Word 2019, Google Forms, con procedimiento en línea y una base de datos que procesa la información obtenida en las guías de entrevista, que se pasaron.

De manera presencial se proporcionó un enlace previo para responder el instrumento.

Al analizar los resultados que se obtuvieron en el instrumento, se plasmaron en un cuadro matriz que permitió organizar y realizar el cruce de información de los hallazgos obtenidos y poder evidenciar el logro de los objetivos trazados en la investigación.

Se procesó la información cualitativa, a partir de los aportes, argumentos y opiniones que brindaron las unidades de análisis o participantes en el estudio, lo que permitió realizar el análisis, a través de cuadros comparativos.

Estos permitieron establecer la relación y diferencias existentes en la participación efectiva de la dirección administrativa y el personal docente, con ello se clasificaron los hallazgos encontrados en la investigación, para promover los aportes significativos del estudio

CAPITULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados obtenidos acerca de las categorías del estudio con enfoque cualitativo, permitió obtener análisis relevante a través del informe brindado por las unidades de análisis de los dos centros escolares participantes presentando los siguientes hallazgos de la investigación:

- Los directores cumplen con los requerimientos académicos necesarios para ejercer el cargo.
- Los directores cumplen con el perfil profesional requerido.
- Se encontró que en ambos centros educativos se realizan esfuerzos y la realización de actividades para garantizar la comunicación efectiva entre director y personal docente.
- Se detectó la efectividad del trabajo en equipo en la realización de actividades académicas y culturales.
- Se promueven actividades de convivencia armónica y comunicación efectiva con el personal docente.
- Los directores realizan la gestión de promover convivios de auto cuidado y aspectos socioemocionales que contribuyan a la comunicación efectiva entre la comunidad educativa.
- En uno de los centros escolares se observó ciertas dificultades en colaboración y empatía del personal docente y dirección.
- Se visualiza que existe un dominio intermedio del uso de herramientas y recursos tecnológicos de parte de los docentes, lo que favorece el proceso de enseñanza aprendizaje en las instituciones.

Cuadro de análisis cualitativo

Categorización		Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas de guía de entrevista		Categorías	Resumen de hallazgos	Fundamentación
Director	Docente			
1. ¿Cómo considera tener el perfil idóneo para desempeñar su cargo administrativo? Explique:	1. ¿Qué perfil profesional debe tener el o la directora/o para desempeñar su cargo administrativo? Explique.	Categoría 1: Dirección escolar	Los directores que administran los centros escolares ambos tienen grado académico de Licenciaturas, el director de CE Jardines de Seltsutt, fue seleccionado a partir de un concurso de plazas otorgadas por el MINEDUCYT, quien se sometió a un estudio previo y a las evaluaciones respectivas para ser acreditado por la instancia respectiva. La directora de las Cantón las Minas fue seleccionada por afinidad y capacidad por parte del CDE y personal docente. Ambos administradores cumplen con los criterios del perfil profesional requerido para dirigir una institución educativa del nivel básico. Los docentes opinan que ambos directores tienen el perfil idóneo y las competencias requeridas para desempeñar el cargo administrativo en cada centro escolar y por ende fortalece las relaciones efectivas.	(Alvarado, 2008) una pieza fundamental para el mejoramiento de la escuela, porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de

				mejoramiento continuo.
2. ¿Considera cumplir los requerimientos laborales regidos por la ley? Explique:	2. ¿Considera que la directora/o cumple los requerimientos laborales regidos por la ley? Explique.		Ambos directores consideran apegarse a la Ley para actuar en las diferentes tomas de decisiones. En su desempeño demuestran cumplir con los requerimientos regidos por la Ley para sus diversas actividades. Los docentes opinan que los procesos son transparentes y se rigen por ley para cumplir sus obligaciones correspondientes con sus derechos laborales.	(Noriega, 1996), el director de la escuela debe valorar sus capacidades para el soporte de una gerencia educativa acorde con las exigencias planteadas tanto en el marco jurídico como por la comunidad educativa.
3. ¿En su cargo de director considera respetar los derechos y deberes de su personal docente con base?	3. Argumente si considera que la directora/o respeta los derechos y deberes laborales Explique.		Los directores mencionan que hacen ver los derechos y deberes a los docentes, a través de gestiones de capacitaciones con las gremiales o áreas jurídicas del Ministerio de Educación quienes brindan sus aportes para conocer los diversos artículos de la Ley General de Educación y La Carrera Docente. Los maestros por su parte consideran que si se respetan sus derechos y deberes laborales.	El autor define que (García Carreño, 2013) en la actualidad, el rol del director es multifacético por la diversidad de funciones y ambiguo por las responsabilidades y

Explique:				retos que están en constante evolución. En opinión de (Gros, 2013) plantea que se asociaba al liderazgo una visión individualista basada en el ejercicio de poder y caracterizada por una pérdida de tradiciones participativas y valores ya que su función era la de medir y supervisar.
-----------	--	--	--	---

4. ¿Considera cumplir con las acciones de liderazgo y gestión administrativa requerida por la institución que dirige? Explique:	4. Considera que la directora/o cumple con el liderazgo y gestión administrativa requerida por la institución. Explique.		Con relación al segundo objetivo específico referido a describir los procesos de dirección y liderazgo administrativo con la participación efectiva del personal docente de los centros escolares caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt se puede especificar lo siguiente: En ambas instituciones se realizan procesos de socialización recurrente que les permita armonizar la labor pedagógica con la comunidad educativa a través del desarrollo de mañanas y tardes recreativas, convivios con el alumnado, pausas pedagógicas y realización de actividades socio educativas que favorezca la participación y liderazgo efectivo. Cabe destacar que en el C.E. Jardines de Seltsutt, no existe una convivencia armónica que favorezca la participación efectiva respecto a las relaciones interpersonales entre dirección y personal docente a causa del trato inapropiado, carencia de valores éticos, liderazgo efectivo y se aprecia trato desigual con privilegios para un grupo determinado de docentes, lo cual desfavorece la convivencia laboral armoniosa.	Líder Bonifaz (2012), “describe al líder como una persona que cuenta con el reconocimiento de ser eficiente y que puede influir en el resto de los colaboradores, por lo general es el que dirige, conduce, organiza o regula los esfuerzos de los otros, es él cuenta con aceptación voluntaria de sus seguidores para lograr los objetivos propuestos”. (p. 4)
5. ¿Considera que en su gestión administrativa promueve la participación efectiva con el	5. ¿Visualiza si la directora/o promueve la participación efectiva con el personal		Los directores opinan que: a través de la participación efectiva se favorece el liderazgo y coordinación de actividades socio-pedagógicas, cognitivas, realización de certámenes, planificación de actividades culturales y dentro de las aulas favorecer la asimilación de conocimientos del estudiantado y el producto de aprendizaje esperado.	Al respecto Leithwood, et. al. (2006) conciben: ...al liderazgo, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera

personal docente e informa los lineamientos de forma oportuna? Explique:	docente de forma idónea? Explique.		Por su parte los docentes expresan que los directores promueven la participación efectiva cuando es necesario realizar actividades pedagógicas y sociales de beneficio a los centros escolares y la comunidad educativa.	que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción.
6.Argumente que estrategia utiliza para presentar oportunamente la organización de actividades para el año lectivo Explique:	6.Argumente si él o la directora/o presenta oportunamente la organización de actividades para el año lectivo. Explique.	Categoría 2: Participación efectiva del personal docente	En lo referido al objetivo específico uno acerca de conocer los procesos de dirección escolar y la relación con la participación efectiva del personal docente de los centros escolares caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt, se visualiza que el éxito de la integralidad radica en el trabajo en equipo y la comunicación constante con la práctica de valores como el respeto, la responsabilidad, la empatía y el compañerismo. Lo que ha permitido de forma simultánea en ambas instituciones que tengan una planta docente estable y por ley de salario. Lo que les permite trabajar organizadamente las actividades académicas a desarrollar en las instituciones, también consideran accesibles para apoyar la labor docente y ayudar a solventar diversas dificultades de la comunidad educativa. Dentro de la misma se flexibiliza la adecuación de contenidos, se definen metas y se enfoca la pertinencia de los procesos de evaluación del conocimiento por parte de	(Barrera, 2005) planificar es “el acto de prever, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados” muestra que un gerente educativo debe calendarizar las actividades que realizará y tener productividad en las actividades.

			los estudiantes, garantizando el refuerzo escolar, evitando el ausentismo y deserción escolar.	
7.Argumente que características debe tener un director/a para promover la participación efectiva de su personal y trasladar lineamientos de manera oportuna Explique:	7.Argumente si el director /a promueve la participación efectiva para trasladar lineamientos de manera oportuna. Explique.		Ambos directores comentan que es importante la comunicación efectiva. Considerar las necesidades del docente para generar confianza, ser humano, flexible, una diversidad de valores que permitan acercarse a los docentes y lograr que puedan participar en las actividades que se les solicita apoyo. Los docentes en su mayoría afirman que cada vez que tienen reunión se les comunica sobre lineamientos de forma oral y por medio de memorándum que se envía, para saber lo de la próxima semana. Aunque una minoría de uno de los centros escolares considera que el director tiene poco contacto con ellos y no promueve la participación.	(Villasmil, 2006) señala que la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del gerente, ejercida con base en decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad.

8.Considera que las acciones administrativas que ha tomado como director/a motivan el rendimiento de sus docentes. Explique:	8.Considera que las acciones administrativas tomadas por la directora motivan su rendimiento como docente. Explique.		Ambos directores consideran que sus acciones si motivan a su personal. Mencionan que se intenta promover acciones que motiven al personal para un mejor rendimiento laboral, en un buen ambiente, aunque algunos docentes no expresan su sentir. Aunque los docentes resienten la recarga de trabajo solicitada.	Coronel, J. et. al. (2012) las directoras crean un ambiente de cuidado y atención a las relaciones. Se preocupan por facilitar un clima propicio para el trabajo en coordinación y equipo, fomentan las actividades extraescolares y cuidan la representación, contacto y colaboración ante las instancias externas.
9. ¿Cómo director/a que acciones realiza para mejorar el clima laboral y	9.Considera si la directora/o realiza acciones para mejorar el clima laboral y		Ambos directores mencionan que están en constante interacción con el personal; aunque no especifican las acciones que realizan para mejorar el clima laboral. Comentan que hacen un esfuerzo para mantener un clima agradable.	Fortunat, (2006) expresa que “comunicar es involucrar nuestro pensamiento en el proceso, es

comunicación efectiva con los docentes? Explique:	relación y comunicación efectiva con los docentes. Explique.		En el centro escolar Jardines de Seltsutt hubo una opinión que en ocasiones no todo el personal está de acuerdo con las actividades que se realizan para fortalecer la participación efectiva.	enriquecer lo recibido y recrear nuestras percepciones, es respetar y dar valor a la participación del otro, es entender que el punto óptimo en este proceso se verifica cuando quienes participan en él intercambian pensamientos que promueven la generación de ideas. Comunicarse es estar dispuesto a dar y recibir con honestidad, alteridad, equidad, y pertinencia".
10. Argumente de qué forma promueve la participación, comunicación efectiva y	10.Cree que el o la directora/o promueve la participación, comunicación efectiva y		La directora de Cantón las Minas dice realizar actividades de auto cuidado, organización de círculos de estudio para planificar actividades escolares, trasladar información administrativa y agendar las actividades de forma trimestral.	(Robbins, 2009) sostiene que la gerencia, además de conocimientos, debe poseer tres tipos de habilidades: técnicas

trabajo en equipo con el personal docente. Explique:	trabajo en equipo para la efectividad de las actividades pedagógicas y curriculares con el personal docente. Explique.		Por su parte el director del Centro Escolar Jardines de Seltsutt, expresa que realiza convivios con su personal docente, promueve reuniones mensuales para trasladar información de las instancias superiores, escucha problemáticas y situaciones a solventar. Además, dota de material didáctico, capacita a sus docentes, monitorea los procesos de formación pedagógica y académica por ciclo, gestiona capacitaciones de aspectos socio emocional dirigido a docentes y estudiantes de segundo y tercer ciclo, a fin de garantizar la mejora continua de la calidad educativa dentro de la institución. Al analizar la participación efectiva con el personal docente expresan que realizan actividades optimizando esfuerzos y el trabajo en equipo para garantizar buenas relaciones interpersonales favorables.	realizar tareas utilizando métodos, humanas, saber trabajar en equipo y proponer soluciones a diversos problemas durante el ejercicio de su función. El trabajo en equipo es una metodología fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que profesoras y profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional
--	--	--	--	--

				y social determinado” (Vaillant, 2016)
11. Argumente de qué manera promueve procesos de capacitación y actualización profesional para generar participación efectiva. Explique:	11. Recibe capacitaciones y procesos de actualización profesional para generar participación efectiva junto a la dirección y promover la innovación de conocimientos en las aulas. Explique		Ambos directores permiten que los procesos formativos del personal docente favorezcan al alumnado aplicando estrategias innovadoras, con herramientas y recursos tecnológicos que garanticen el uso de dispositivos digitales del gobierno central y facilite la obtención de conocimientos, investigación y desarrollo cognitivo de los estudiantes. Los docentes afirman recibir capacitaciones y actualizaciones que junto a la dirección fortalecen estos conocimientos que brindan a la comunidad educativa y les mantiene como personal estar unidos entre dirección y docentes.	(López R. , 2010) la gestión pedagógica del director es un proceso que él debe ejecutar enfocado hacia el logro del mejoramiento curricular de la carrera docente, en procura de buscar la innovación intra y extracurricular, así como su desarrollo personal y profesional.
12.Promueve de manera frecuente reuniones y círculos de estudio entre la dirección y el personal	12.Argumente si se promueve de manera frecuente reuniones y círculos de estudio entre la dirección y el		Ambos directores mencionan que, si promueven reuniones, ya que están contempladas en el PEA que dan un seguimiento a las reuniones que ya están contempladas y de ser necesaria alguna adicional de igual manera para solventar alguna situación de emergencia.	Entiéndase eficiencia como la capacidad de obtener los mayores resultados con una mínima inversión, se define como “hacer bien las cosas” y eficacia se

docente para fortalecer la relación y comunicación efectiva con el personal docente. Explique:	personal docente para actualizar la innovación del conocimiento. Explique.		El personal confirma que, si hacen círculos de estudios y en ocasiones presentan logros y debilidades de situaciones que se presentan.	refiere a completar las actividades para conseguir las metas de la organización se define como “hacer las cosas correctas” (Coulter, 2005)
13. ¿Existe el consejo de docentes para promover la toma de decisiones y participación efectiva junto a la dirección? Explique:	13.Argumente si existe el consejo de docentes para promover la toma de decisiones y participación efectiva junto a la dirección Explique.		Ambos mencionan que si existe un consejo de docentes que colaboran a la toma de decisiones para solventar necesidades de la institución. La dirección y el personal docente se apoya mutuamente para poder tomar decisiones. Los docentes expresan que, si tiene formado el comité de Consejos de Docentes y que se ponen de acuerdo para cualquier actividad de la escuela.	“Una buena gestión es la clave para lograr que lo hecho por cada integrante de la escuela tenga sentido y pertenencia dentro de un contexto apropiado”, según lo señalado por (Romero, 2005)
14. ¿Cómo director/a cuenta con los procesos de capacitación	14.Considera que el director/a cuenta con procesos de capacitación		Los dos directores mencionan que asisten a cursos sobre manejo de las instituciones y a reuniones con técnicos de gestión para seguir al PEI.	(Borjas, 2004) en cuanto a lo anterior, se refiere a la utilización funcional de diversos tipos de

para ejercer el liderazgo pedagógico administrativo y lograr el cumplimiento de los propósitos curriculares propuestos en el PEI del centro escolar? Explique:	para ejercer el liderazgo pedagógico administrativo y lograr el cumplimiento de los propósitos curriculares propuestos en el PEI del centro escolar Explique.		Es importante que los docentes comenten que tanto lo administrativo como el personal estén bajo una misma línea para poder cumplir con los objetivos propuestos.	recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos curriculares, y a la gestión de los recursos administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo los relacionados con las personas y que influyen en la eficiencia y en la eficacia de dichos procesos pedagógicos-curriculares.
15. ¿Fomenta actividades de convivencia armónica entre dirección y personal	15.Participa en actividades propuestas por la directora/o para mejorar la convivencia		Ambos directores mencionan tener espacios para compartir refrigerios, celebraciones, despedidas, entre otras. En una institución los docentes comentan que se trabaja para convivir en armonía, desarrollar el trabajo mejor en las aulas y dar buen ejemplo a sus estudiantes; pero en el otro centro	Coronel, J. et. al. (2012) las directoras crean un ambiente de cuidado y atención a las relaciones. Se

docente para mejorar la convivencia laboral? Explique:	armónica, laboral y social. Explique.		escolar comentan que cuando se organizan muchos docentes prefieren irse a casa que compartir entre ellos.	preocupan por facilitar un clima propicio para el trabajo en coordinación y equipo, fomentan las actividades extraescolares y cuidan la representación, contacto y colaboración ante las instancias externas.
--	---	--	--	--

16. ¿Ha capacitado a los docentes acerca del método de casos?	16. ¿El director o directora le ha impartido capacitaciones acerca del método de casos o a nivel personal ha indagado acerca del mismo?	Categoría 3: Estudio de casos	Comentan los directores que sí, se ha preparado al personal con capacitaciones, aunque en ocasiones se manda al personal a capacitarse, pero muchos no tienen el deseo de asistir. Como docentes reconocen y analizan cada caso que presentan a sus estudiantes para que ellos aprendan a dar posibles soluciones, sin embargo, otro porcentaje de docentes no tiene bien clara esta metodología.	(Bardisa Ruiz, 1997) define como desde diferentes perspectivas podemos identificar modelos clásicos y cómo estos influyen en la gestión, menciona que: La obsesión por transmitir en los cursos de formación para directores técnicas de gestión, desde este enfoque tradicional, preserva la escuela institución manteniendo el statu quo, e impide el pensamiento y la acción transformadora de la misma.
---	---	--------------------------------------	---	---

17. ¿Ha evidenciado si los docentes tienen conocimientos básicos para aplicar el método de casos en las asignaturas que imparten?	17. ¿Tiene conocimientos básicos para aplicar el método de casos en las asignaturas que imparte?		Los directores de ambos centros escolares consideran que muy pocos tienen el conocimiento y disponibilidad para hacerlo, a pesar de que se les ha capacitado. Los docentes reconocen que deberían de aplicar los conocimientos de estudio de casos en sus asignaturas, sin embargo, muchos no lo hacen aún.	Wasserman (1994) considera que los casos son herramientas instruccionales que abren la puerta a múltiples vías para el estudio de un tema de relevancia y actualidad, con el acceso a fuentes muy variadas de información.
18. ¿Tiene conocimientos del método de casos como estudio pedagógico y participativo para estimular habilidades investigativas, capacidades y competencias para emitir	18. ¿Tiene conocimientos del método de casos como estudio pedagógico y participativo para estimular habilidades investigativas, capacidades y competencias para emitir		Ambos directores mencionan una capacitación personal sobre este método y poder utilizarlo, ya que este les ha permitido resolver algunas situaciones de la institución con estudiantes, docentes y padres de familia. En el caso de los docentes la mayoría comenta tener conocimiento, este método les estimula la capacidad de investigar y analizar a profundidad situaciones de la vida diaria, además la utilizan con sus estudiantes.	Según los aportes de Velázquez Fombelida, et. al (2019) la gestión del director en el proceso de enseñanza-aprendizaje sirve para informar, crear y mejorar el proceso pedagógico, organizativo y contextual para desarrollar los

juicios de valor ante un problema del personal docente?	juicios de valor ante un problema administrativo con el director o compañeros docentes?			elementos cognitivos.
19. ¿Para resolver un problema de desempeño laboral y aplicación de la Ley General de Educación al personal docente aplica como estrategia de resolución de conflictos el método de casos?	19. ¿Cuándo existe un problema de desempeño laboral el director o directora aplica como estrategia de resolución de conflictos el método de casos basado en lo que dice la ley General de Educación?		Comentan ambos directores que, si les ha servido, ya que se hace un análisis minucioso sobre la falta y se aplica la ley después de analizar todas las variantes del porqué de la infracción cometida. A veces les ha servido mucho para resolver problemas de desempeño laboral. Los docentes afirman que sí se aplica con base a los artículos de la ley, buscando las mejores soluciones posibles.	Para la autora Kathleen M. Eisenhardt (1989) define el estudio de casos como una “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa.

20. ¿Para la resolución de un problema que se presente con uno o varios docentes de su institución aplica procesos exploratorios o descriptivos que le permiten explorar la dimensión de un caso o situación para encontrar problemas alternativos de resolución sin recurrir a sanciones que correspondan?	20. ¿Para la resolución de un problema que se presente con uno o varios docentes el director o directora de su institución aplica procesos exploratorios o descriptivos que le permiten explorar la dimensión de un caso o situación para encontrar problemas alternativos de resolución sin recurrir a sanciones que correspondan?		Ambos directores mencionan que se hace un proceso exploratorio para averiguar a profundidad las razones y analizarlas y así encontrar alternativas de solución correspondientes a la gravedad de lo sucedido. Se analiza la situación y se exponen posibles alternativas para resolverlo. Los docentes consideran que se indaga en la situación según la ley y las normativas de la institución, haciendo uso de este método.	(Lepeley M. , 2006) El reconocimiento de expectativas del docente es una estrategia del director para conocer las necesidades personales, para canalizar sus propósitos o metas laborales, en la medida que la institución requiera o amerite la figura administrativa según el caso.
---	---	--	---	---

Interpretación de resultados cualitativos por categoría

PREGUNTAS (Guía de entrevista)	Universidad Pedagógica de El Salvador, “Dr. Luis Alonso Aparicio” Facultad de Posgrados y Educación continua Maestría en Administración de la Educación Gerencia Educativa			
	CATEGORÍA 1: DIRECCIÓN ESCOLAR			
	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y OPINIÓN DE SUJETOS DE ESTUDIO			
	DIRECTOR O DIRECTORA	SUBDIRECTOR	DOCENTES	
1. Pregunta referida al perfil profesional para desempeño de cargo administrativo, de dirección, subdirección y desempeño académico por parte de los docentes.	Ambos directores consideran tener el perfil idóneo para administrar los centros escolares que dirigen. Los dos poseen grado académico de licenciatura y más de quince años de experiencia docente, así como procesos de capacitación constante que les permiten innovar.	A criterio de los subdirectores existe idoneidad de perfil para evaluar y acompañar los procesos administrativos disciplinarios y pedagógicos requeridos por la comunidad educativa.	Consideran que la dirección y subdirección de sus centros escolares poseen el perfil académico administrativo para promover procesos de innovación de funcionalidad.	
2.Pregunta referida a los requerimientos laborales regidos por la Ley.	Ambos consideran apegarse a la Ley para actuar en las diferentes tomas de decisiones.	En su desempeño demuestran cumplir con los requerimientos regidos por la Ley para sus diversas actividades.	Se rige en base a ley para poder realizar sus obligaciones y se muestran transparentes a los requerimientos.	

3.Pregunta referida al respeto de los derechos y deberes laborales.	Hacen ver los derechos y deberes de los docentes, lo que se les solicita se apegue a ello.	Demuestran respetar derechos y deberes laborales de su personal a cargo, para ser compatibles con la ley y la participación efectiva, para mantener buenas relaciones interpersonales.	Ambos muestran respeto, eficiencia al ejercer liderazgo ante alguna falta de los docentes y aplican los procesos respectivos para concienciar a los académicos respecto a su labor.
4.Pregunta referida a las acciones de liderazgo y gestión administrativa.	Ambos directores intentan hacer su mejor esfuerzo, para mantener una participación efectiva favorable al proceso de enseñanza aprendizaje,	Menciona que fueron elegidos por sus compañeros por el cargo de interino y con el pasar del tiempo han permanecido cumpliendo sus funciones.	En este apartado en un centro escolar mencionan que la directora si cumple con esas acciones de comunicación, gestión y liderazgo en la institución; pero en la otra institución menciona que le falta mejorar su liderazgo y gestión.
5. Pregunta referida a la gestión administrativa para promover la participación efectiva con el personal docente.	Ambos directores expresan solicitar la colaboración y participación de todo su personal mediante una reunión de consejo y se informa sobre lineamientos recibidos del MINEDUCYT.	Se promueve la participación y colaboración efectiva con todo el personal en diversas actividades, aunque en ocasiones no todos quieren colaborar.	En una institución menciona que realiza la participación mediante actividades con los docentes; pero en la otra institución mencionan que existe un pequeño grupo de docentes favoritos que son los privilegiados.

PREGUNTA	CATEGORÍA 2: Participación efectiva del personal docente		
	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y OPINIÓN DE SUJETOS DE ESTUDIO		
	DIRECTOR O DIRECTORA	SUBDIRECTOR	DOCENTES
6. Sobre las estrategias oportunas utilizadas para organizar actividades del año lectivo.	Mencionan ambos que principalmente a la comunidad educativa se le informa a través de una reunión al inicio del año la organización de las actividades a realizar.	Se le notifica al docente y a la comunidad la calendarización anual al inicio del año escolar, para que puedan colaborar y participar.	En un centro educativo afirman lo que dice el director y subdirector; mientras que en un centro escolar mencionan que no, se le olvidan frecuentemente al director y todo lo deja en manos de los docentes y el subdirector.
7. En referencia a las características que debe tener un director/a para promover la participación efectiva de su personal.	Ambos comentan que es importante la comunicación efectiva. Tomar en cuenta las necesidades del docente para generar confianza, ser humano y flexible.	Tomar en cuenta una diversidad de valores que permitan un acercamiento con los docentes y lograr que puedan participar en aquellas actividades que se les solicita apoyo.	Considera una mayoría que cada vez qué tienen reunión se les comunica sobre lineamientos de forma oral y por medio de memorándum que se envía, para saber lo de la próxima semana. Aunque una minoría del personal considera que el director tiene poco contacto con ellos y no promueve la participación.
8. En referencia a las acciones administrativas que motivan el	Ambos directores consideran que sus acciones si motivan a su personal. Aunque los docentes resienten la recarga de trabajo solicitada.	Se intenta promover acciones que motiven al personal para un mejor rendimiento laboral, en un buen ambiente, aunque algunos docentes no expresan su sentir.	En una institución perciben un buen trato y se sienten motivados para trasladar ese positivismo a la comunidad educativa; mientras que en la

rendimiento académico y laboral del personal docente.			otra institución perciben un poco de descontento por lo que se limitan a realizar solo lo que les solicitan sin nada extra.
9. En referencia a las acciones que se realizan para mejorar el clima laboral y comunicación efectiva entre la administración y docentes.	Ambos mencionan que están en constante interacción con el personal; aunque no especifican las acciones que realizan para mejorar el clima laboral.	Se hace un esfuerzo para mantener un clima agradable, aunque en ocasiones no todo el personal está de acuerdo en lo que se realiza.	Los docentes mencionan que la mejor manera que un director puede fomentar el buen trato comienza poniendo el ejemplo; como los hacen ambos directores en estos casos ya que fomentan que no haya malentendidos, ni desacuerdos entre el personal.
10. En referencia a la participación, comunicación efectiva, y trabajo en equipo de la administración y personal docente.	Resaltan los dos directores que siempre tratan de estimular y resaltar las buenas acciones del docente, para motivarlos. Además, mencionan promover el trabajo en equipo.	Comentan que de parte de administración se hace el esfuerzo por integrar al equipo y mantener la comunicación, pero una de las instituciones considera que algunos docentes lamentablemente no lo ven así.	En una institución comentan que están formados en equipo y todos tratan de trabajar juntos y con equidad; pero en la otra institución comentan que aún le falta experiencia al director y liderazgo para poder integrar a todo el equipo y que logren trabajar en equipo.
11. Pregunta referida a los procesos de capacitación y	Ambos directores comentan que realizan talleres, círculos de estudio sobre temáticas de interés para su personal.	Se fomenta el poder asistir a las capacitaciones que promueve el ministerio de educación y el que puedan actualizarse poco a poco.	Comentan que al mes se reúnen para dar a conocer nuevas metodologías o de alguna capacitación que han recibido para ponerlas en

actualización profesional.			práctica, además también buscan por su cuenta actualizarse.
12. En referencia a reuniones y círculos de estudio entre la dirección y el personal docente.	Ambos directores mencionan que Si, ya que están contempladas en el PEA.	Se da un seguimiento a las reuniones ya contempladas y necesarias otras para solventar alguna situación de emergencia.	El personal confirma que, si hacen círculos de estudios, en ocasiones presentan logros y debilidades de situaciones que se presentan, sin embargo, otros comentan que a veces se pierde el tiempo.
13. Pregunta referida la toma de decisiones consensuadas a través de dirección y personal docentes.	Ambos mencionan que si existe un consejo de docentes que colaboran a la toma de decisiones para solventar necesidades de la institución.	La dirección y el personal docente se apoya mutuamente para poder tomar decisiones.	Los docentes de una institución expresan que, si tiene formado el comité de consejos de docentes y que se ponen de acuerdo para cualquier actividad escolar, pero en el otro centro escolar consideran que sus opiniones no se consideran.
14. En referencia a los procesos de liderazgo pedagógico administrativo para lograr los propósitos curriculares del PEI.	Los dos directores mencionan que asisten a cursos sobre manejo de las instituciones y a reuniones con técnicos de gestión para seguir al PEI.	Es importante que tanto lo administrativo como el personal estén bajo una misma línea para poder cumplir con los objetivos propuestos.	En un centro escolar los docentes mencionan que, si es una persona con liderazgo y transmite su energía de liderazgo en su administración, pero en el otro centro escolar consideran que aún le falta seguir capacitándose para poder cumplir con más éxito su cargo.

15. En referencia a actividades de convivencia armónica entre dirección y personal docente.	Ambos mencionan tener espacios para compartir refrigerios, celebraciones, despedidas, etc.	Se promueve el poder realizar algunos festejos en días especiales como cumpleaños, día del maestro, entre otras.	En una institución comentan que todas trabajan juntas para convivir en armonía y desarrollar el trabajo mejor en las aulas y dar buen ejemplo al estudiante; pero en el otro centro escolar comentan que cuando se organizan muchos docentes prefieren irse a casa que compartir entre ellos.
---	--	--	---

PREGUNTA	CATEGORÍA 3: Método de casos		
	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y OPINIÓN DE SUJETOS DE ESTUDIO		
	DIRECTOR O DIRECTORA	SUBDIRECTOR	DOCENTES
16. Pregunta referida sobre capacitaciones a los docentes acerca del método de casos	Comentan que sí, se ha preparado al personal con capacitaciones.	Mencionan que en ocasiones se manda al personal a capacitarse, pero muchos no tienen el deseo de asistir.	Algunos comentan que es importante que como docentes puedan conocer y analizar cada caso que presentan a sus estudiantes para que ellos aprendan dar posibles soluciones, sin embargo, otro porcentaje de docentes no tiene bien clara esta metodología.
17. En referencia a evidenciar si los docentes tienen conocimientos básicos para aplicar el método de casos en las asignaturas que imparten.	Consideran que muy pocos tienen el conocimiento y disponibilidad para hacerlo, a pasar de que se les ha capacitado.	Los docentes deberían de aplicar los conocimientos de estudio de casos en sus asignaturas, sin embargo, muchos no lo hacen aún.	Algunos comentan que lo hacen, pero un buen número no tiene mucha claridad del término.
18. En referencia a tener conocimientos del método de casos como estudio pedagógico y participativo para	Ambos directores mencionan haber recibido una capacitación a nivel personal sobre este método y poder utilizarlo para	Este método les ha permitido poder resolver algunas situaciones que se presentan en la institución con estudiantes, docentes y m padres de familia.	La mayoría comenta tener conocimiento y este método les estimula la capacidad de investigar y analizar a profundidad situaciones de la vida

estimular habilidades investigativas, capacidades y competencias para emitir juicios de valor ante un problema del personal docente	solventar problemas comunes.		diaria, además la utilizan con sus estudiantes.
19. Pregunta referida a la resolución de problemas de desempeño laboral y aplicación de la Ley General de Educación al personal docente aplicando el método de casos como estrategia para evitar conflictos.	Comentan ambos que, si les ha servido, ya que se hace un análisis minucioso sobre la falta y se aplica la ley después de analizar todas las variantes del porqué de la infracción cometida.	A veces les ha servido mucho para resolver problemas de desempeño laboral.	Los docentes comentan que sí se aplica con base a los artículos de la ley, buscando las mejores soluciones posibles.
20. En referencia a la resolución de un problema que se presentan en las instituciones aplicando procesos exploratorios o descriptivos que le permiten encontrar alternativas de resolución sin recurrir en sanciones.	Ambos mencionan que se hace un proceso exploratorio para averiguar a profundidad las razones y analizarlas y así encontrar alternativas de solución correspondientes a la gravedad de lo sucedido.	Se analiza la situación y se exponen posibles alternativas para resolverlo.	Consideran que se indaga en la situación según la ley y las normativas de la institución, haciendo uso de este método.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

La investigación nominada “Los procesos de dirección escolar y su relación con la participación efectiva del personal docente” (estudio de casos) en los centros escolares Caserío La Minas y Jardines de Seltsutt.

Luego de establecer la relación técnica entre objetivos, aportes del marco referencial, las categorías de la investigación y los criterios de opinión obtenidos a través de los instrumentos remitido a las unidades de análisis de las instituciones donde se realizó la investigación, se establecen las siguientes conclusiones:

En lo referido al objetivo específico uno se visualiza que el éxito de la integralidad radica en el trabajo en equipo y la comunicación constante con la práctica de valores como el respeto, la responsabilidad, la empatía y el compañerismo, lo que ha permitido de forma simultánea en ambas instituciones que tengan una planta docente estable y por ley de salario.

Lo que les permite trabajar de forma organizada las actividades académicas a desarrollar en las instituciones, también consideran ser accesibles para apoyar la labor docente y ayudar a solventar diversas dificultades que presenta la comunidad educativa.

Dentro de la misma se flexibiliza la adecuación de contenidos, se definen metas y se enfoca la pertinencia de los procesos de evaluación del conocimiento por parte de los estudiantes, garantizando el refuerzo escolar, evitando el ausentismo y deserción escolar.

Con relación al segundo objetivo específico se puede especificar lo siguiente:

- En ambas instituciones se realizan procesos de socialización recurrente que les permita armonizar la labor pedagógica con la comunidad educativa a través del desarrollo de mañanas y tardes recreativas, convivios con el alumnado, pausas pedagógicas y realización de actividades socio educativas que favorezca la participación y liderazgo efectivo.
- Cabe destacar que en el C.E. Jardines de Seltsutt, se observa algún grado de poca empatía que garantice la participación efectiva que favorezca la convivencia armónica y las relaciones interpersonales entre dirección y personal docente, al mejorarse los aspectos expuestos generará mayor efectividad la calidad educativa que ofrece la institución.
- A la vez se destaca que se favorece el liderazgo y coordinación de actividades socio-pedagógicas, cognitivas, realización de certámenes, planificación de actividades culturales y dentro de las aulas favorecer la asimilación de conocimientos del estudiantado y el producto de aprendizaje esperado propuesto en el proyecto institucional.
- Lo anterior permite que los procesos formativos del personal docente favorezcan al alumnado a través de la aplicación de estrategias innovadoras, con uso de herramientas y recursos tecnológicos que garantice el uso de dispositivos digitales brindados por el gobierno central y facilite la obtención de conocimientos, la investigación y el desarrollo cognitivo de los estudiantes.
- Otro hallazgo relevante fue destacar que algunos docentes aun no dominan las herramientas, programas y recursos digitales y requieren de más procesos de capacitación en competencias tecnológicas, que les permita innovar la practica pedagógica en las aulas de educación básica.

También se determina que con la contribución que se hará desde la investigación dirigida a los Centros Escolares, a través del diseño de una propuesta pedagógica acerca del perfil de dirección escolar, favorezca la participación efectiva con el personal docente y comunidad educativa de las instituciones en mención a fin de complementar algunas situaciones que en eventualidades han generado situaciones en problematizadoras dentro de la comunidad educativa de una de las instituciones educativas.

La innovación tecnológica es una herramienta sumamente necesaria para el nuevo siglo que estamos viviendo y para estar preparados en los momentos de emergencia nacional de forma que la continuidad educativa no se vea tan afectada como docentes en esta nueva era y etapa digital debemos mantener una actitud de indagación permanente, fomentar el aprendizaje de competencias (generando entornos de aprendizaje favorables) por medio de la integración de las Tics en nuestro trabajo ya que al estar preparados adecuadamente estamos con buena aptitud, se sienten de mejor humor y mantienen una buena convivencia laboral.

- Finalmente, al analizar la participación efectiva con el personal docente expresan que realizan diversas actividades que les permite optimizar esfuerzos y el trabajo en equipo, a fin de garantizar las buenas relaciones interpersonales favorables. La directora de cantón Las Minas dice realizar actividades de auto cuidado, organización de círculos de estudio para planificar actividades escolares, trasladar información administrativa y agendar las actividades de forma trimestral.
- El director del centro escolar Jardines de Seltsutt, expresa que realiza convivios con su personal docente, promueve reuniones mensuales para trasladar información de las instancias superiores,

escucha problemáticas y situaciones a solventar, dota de material didáctico, capacita a sus docentes, monitorea los procesos de formación pedagógica y académica por ciclo, gestiona capacitaciones de aspectos socio emocional dirigido a docentes y estudiantes de segundo y tercer ciclo, a fin de garantizar la mejora continua de la calidad educativa dentro de la institución.

- De parte de la administración de Jardines de Seltsutt, considera que debe existir mayor nivel de compromiso y contribución en las actividades que se programan en la institución, lo que incluye una mejor empatía para atender la diversidad de estudiantes en las aulas de educación básica, para mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje significativo del estudiantado.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere fomentar la convivencia armónica entre dirección y personal docente para mantener relaciones interpersonales favorables y la buena comunicación efectiva en el equipo de trabajo.
- Se recomienda la escucha activa para mantener las buenas relaciones laborales e interpersonales.
- Se sugiere capacitar al personal docente cada año, para actualizarse en dominio de plataformas, programas, recursos y herramientas tecnológicas útiles en el proceso de enseñanza aprendizaje e innovar la práctica pedagógica en las aulas de educación básica.
- Se recomienda mantener el diálogo armonioso que favorezca el trabajo colaborativo y de equipo, para que la efectividad de los comités sea de éxito en cada actividad académica, social, cultural o educativa que se realice en los centros escolares y favorecer el trabajo integral entre dirección y personal docente.
- Compartir de forma digital el perfil de liderazgo e innovación, desde la administración de la dirección escolar, a los docentes para favorecer las buenas prácticas y fomentar la formación autodidacta de cada profesional de la docencia.
- Se sugiere a ambos centros educativos, organizar talleres o círculos de estudio, para fortalecer los valores relacionados a la convivencia armónica que fortalezca la participación efectiva entre la dirección con el personal docente, lo que permitirá mayor efectividad en el desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA DOCUMENTAL

- Aguilar Morales, J.E (2019) definición de administración, teorías y autores.
- Badida, A. (s.f.) Las competencias docentes en el uso formativo del Tics del docente presencial al docente virtual. Barcelona: UOC.
- Barriga Arceo, Frida, (2002) Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo, interpretación constructivista (texto básico) México. Editorial Mc. Graw Hill
- Bayona, J., y Cruz, H., (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo
- Beltrán, J. (11 de abril de 2014). *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico-Pedagógicas*. Ciudad de México: Revista Mexicana de investigación educativa.
- Castillo Herrera, J.J. (2012). Responsabilidad de un gerente educativo. *Novum*, (2).
- Castro, A; Muñoz, M.; Nail, O. y Ulloa, J. (2012). "Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva", *Estudios Pedagógicos*, vol. 38, núm. 1.
- Constitución de la República de El Salvador D.C N°38, del 15 de diciembre de 1983, D.O
- Evaluación al servicio del aprendizaje y del desarrollo por competencias. MINEDUCYT. 2015, 2da. Edición. Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ferreira, Y. (2010) Gerencia Educativa: Funciones Gerenciales. Unidad Temática I. Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Programa de Educación Unidad Curricular: Gerencia Educativa. Consultado 12 de marzo de 2023.

- Garbanzo, V. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación, 67-87.
- Gestión escolar efectiva. MINEDUCYT, 2008. Primera Edición. Imprenta nacional. El Salvador
- Generación de conocimiento e innovación para la educación y la comunicación. Emilia Castillo Ochoa - Gustavo A. León Duarte - Mariel M. Montes Castillo 2013, 1° edición. Universidad de sonora Grupo de Enseñanza de la Investigación y la Comunicación en América Latina, México.
- Ley General de educación. MINEDUCYT 2011. Decreto N°917. Editorial Jurídica salvadoreña. El Salvador
- Ley de la carrera docente. MINEDUCYT.2011. Decreto N° 665. Editorial Jurídica salvadoreña. El Salvador
- Ley Crecer Juntos, para la primera infancia, niñez y adolescencia MINEDUCYT.2011. Decreto N° 431. Editorial Jurídica salvadoreña. El Salvador
- López, R. (2010). Manual del supervisor, director y docente. Caracas: Publicaciones Monfort.
- Maxwell J.C, (1998) Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Nashville, Tennessee, EE. UU
- Metodología de la Investigación 5ta. Edición Hernández Sampieri- Carlos Fernández Collado- Pilar Baptista Lucio.
- MINEDUCYT. (1999) documento N°1 “Gestión Escolar Efectiva”
- MINEDUCYT. (2009) Organización escolar efectiva. San Salvador: Imprenta nacional.
- Palacios, S.G. (1994). Participación en la gestión educativa. España: Santillana.
- Rojas M. Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Revista Espacios. vol.39 (N°.06) Año 2018. Pág. 11
- Siliceo, C. (2007). Funciones del docente. México: Prentice Hall.

- Silvia Aguirre Jiménez, Juan Calderón (compiladores)
- Tavárez, M. (2012). Perfil del docente latinoamericano: ¿mito o realidad? República Dominicana: Departamento de Televisión Educativa de la Secretaría de Educación.

BIBLIOGRAFÍA DIGITAL.

- Figuerola, M. C. Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona [tesis de pedagogía, Universitat Rovira i Virgili <file:///C:/Users/Usuario/Pictures/TESI.pdf>
- Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. Visión Gerencial, núm. 2, pp. 324-332, 2019 <https://www.redalyc.org/journal/4655/465566915014/html/>
- Gestión educativa para la transformación de la escuela. (2002) Revista de Pedagogía . versión impresa ISSN 0798-9792. Escuela de Educación. Universidad Central de Venezuela. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007#:~:text=La%20gerencia%20de%20la%20instituci%C3%B3n,la%20comunidad%20educativa%22%20\(Amarate%2C](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007#:~:text=La%20gerencia%20de%20la%20instituci%C3%B3n,la%20comunidad%20educativa%22%20(Amarate%2C)
- Manuales básicos de organización MINEDUCYT [blog] <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/manuales-basicos-de-organizacion>
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología. (marzo de 2016). *Manual de organización y funciones direcciones departamentales de educación*. obtenido de <http://informativo.mined.gob.sv:8090/dnp/gmqc/dgc/desarrolloinstitucional/17.manual-de-organizacion-y-funciones-direcciones-departamentales-de-educacion.pdf>

ANEXOS

Anexo1: Glosario

- **Administrar:** es simplemente diseñar y mantener un medio ambiente o entorno apropiado para lograr los objetivos organizacionales con el menor esfuerzo posible **Fuente:** (Koontz y Weihrich, 2004).
- **Administración educativa:** es el proceso que busca obtener la mayor eficiencia del sistema educativo, logrando llegar con éxito a alcanzar los objetivos”
- **Fuente:** (Valverde, 2008, p. 20)
- **Clima organizacional:** es la percepción por parte de los miembros de una institución acerca de “el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización”
Fuente: (Davis y Newstrom, 1997, s.p.)
- **Desarrollo profesional:** Conjunto de actividades que promueven el mejoramiento de la calidad del ejercicio profesional del egresado de manera permanente, está asociado a la educación continua.
Fuente: (COMAEN, pág. 22, s.f)
- **Dirección escolar:** “el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos/as los/as estudiantes aprendan para la vida”
Fuente: (Gestión Escolar Efectiva 2021, Nóchez, 2007, Pág. 6).
- **Equipo de trabajo:** agrupación de dos o más personas que interactúan en forma dinámica (cara a cara o virtual), interdependiente y adaptativa, en el que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad de sus resultados en un ámbito organizacional.
Fuente: (Bayona y Cruz 2012)
- **Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (RAE, 2001). “Expresión que mide la capacidad o

cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos”

Fuente: (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001). Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno

Fuente: (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

- **Efectividad:** se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen.

Fuente: Gutiérrez (2007)

- **Gerenciar:** es el conocimiento significa impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación y constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades en el mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos.

Fuente: Koulopoulos y Frappaolo 2000: 188)

- **Gestión:** es la “acción y efecto de administrar que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones”

Fuente:

(Definición del Diccionario de Administración y Ciencias Afines –DACA- en Postigo De Bedia y Díaz de Martínez, 2006: 121

- **La gerencia de la institución educativa:** “es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno” (Manes, 1999), con miras a “[...] conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000,

p.11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, “[...] y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes”

Fuente: (Álvarez, 1988:23)

- **Liderazgo:** es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción.

Fuente: Leithwood et al. (2006) (p. 34)

- **Liderazgo escolar:** es un proceso de interacción entre líderes y colaboradores que se da a distintos niveles de acción y no se restringe únicamente a una posición formal de liderazgo.

Fuente: (Seitz y Capaul 2007)

- **Método de casos:** instrumentos educativos complejos que revisten la forma de narrativas; incluye información y datos: psicológicos, sociológicos, científicos, antropológicos, históricos y de observación.

Fuente: (Wasserman, S. 1994, pág. 5)

- **Motivación:** es un complejo sistema de procesos y mecanismos psicológicos que determinan la orientación dinámica de la actividad del hombre en relación con su medio, e incluyen los aspectos políticos, de organización y científico existentes.

Fuente: (Cuba. Ministerio de Educación Editorial Pueblo y Educación, 1984:207-8)

- **Planificación:** es la actividad continúa relacionada con el acto de prever, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados.

- **Fuente:** (Barrera 2005 p.45)

Anexo 2. Perfil de liderazgo e innovación para favorecer la participación efectiva con el personal docente.



UPED
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
"DR. LUIS ALONSO APARICIO"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PERFIL DE LIDERAZGO PARA FAVORECER LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA CON EL PERSONAL DOCENTE

Diseñado por: Licda. Roxana Beatriz Cárcamo
Asesora técnica: MDU/MAE.Mirian Gaitán

Índice

I. Descripción del perfil.....	116
Justificación.....	117
Plan de ejecución.....	118
Objetivos.....	119
Objetivo general:.....	119
Objetivo específico:	119
II. Fundamentación teórica.....	120
1. Perfil del director como líder	120
2. Competencias académicas del director.....	130
3. Ejes para la administración escolar.....	131
4. Cualidades de un buen director.	133
5. Innovación académica para directores y docentes	133
III. Sugerencia de lectura.....	136
IV. Bibliografía digital.....	137

I. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL.

El presente perfil es el resultado del análisis de los hallazgos encontrados en la investigación acerca de los procesos de dirección escolar y su relación con la participación efectiva del personal docente.

Se han identificado algunas situaciones referidas al perfil académico del director como administrador que favorezca la participación efectiva con el personal docente que facilite el trabajo en equipo en las instituciones participantes en el estudio.

Por tal motivo se presenta en el documento la descripción de algunas acciones que reforzaran el desempeño administrativo y docente de las entidades en mención, lo que permite desarrollar las siguientes temáticas:

- Perfil del director como líder
- Competencias académicas del director
- Ejes para la administración escolar
- Cualidades de un buen liderazgo
- Innovación académica para directores y docentes.

Es importante destacar que ambos centros escolares pertenecen al sector público y ambas instituciones requieren de la contribución de un perfil de innovación que favorezca la practica pedagógica en las aulas.

A su vez permitirá mejorar sus procesos de gestión y la relación con la participación efectiva de los docentes, para favorecer el liderazgo y las estrategias de negociación que les permita cambiar los paradigmas negativos que impiden la comunicación efectiva en los procesos laborales, para ello se presenta el siguiente plan de acción, para guiar la interacción director-docente con mayor efectividad.

JUSTIFICACIÓN

El liderazgo en las instituciones educativas es indispensable para que un director pueda desempeñar con éxito la labor administrativa, realizar las gestiones idóneas y el uso responsable de los recursos, así como la elaboración de planes en relación con los objetivos establecidos por el sistema educativo nacional, que asegure la calidad educativa.

Por tal motivo el perfil de liderazgo e innovación favorece la participación efectiva con el personal docente y aborda el tema del liderazgo partiendo de un análisis de las cualidades de un liderazgo efectivo, así como los valores para la convivencia armónica de la comunidad educativa.

Ofrecerá conocimientos novedosos que fortalecerán la práctica pedagógica exitosa para favorecer el éxito académico de la administración y el personal docente, permitirá conocer las competencias requeridas, principios y estrategias pedagógicas y tecnológicas necesarias sobre para realizar el trabajo en equipo con eficacia y eficiencia.

También promueve las actualizaciones cognitivas, así como las habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo, desde la gestión educativa, del liderazgo y el trabajo en equipo con base a los siguientes ejes:

- ✓ Eje 1: Administración y liderazgo efectivo
- ✓ Eje 2: Visión estratégica
- ✓ Eje 3: Participación y trabajo en equipo
- ✓ Eje 4: Calidad educativa

PLAN DE EJECUCIÓN

Divulgación del perfil	Actividades para realizar	Tiempo	Materiales/ Recursos	Responsable	Presupuesto
Círculo de estudio.	Técnica de: Mesa redonda. *Perfil académico del director. *Reflexión del video o libro Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva – Stephen Covey *Análisis e interpretación reflexivo del video.	5 horas	Computadora, proyector, bocinas, mobiliario, papelería, enlace del video.	Director/a y docentes	Refrigerio.
Taller reflexivo	Capacitación acerca del uso de sugerencia de lectura para fortalecer el liderazgo administrativo	20 horas (4 sesiones de 5 horas)	Computadora, proyector, bocinas, mobiliario, papelería, enlace del video sobre herramientas a utilizar.	Director/a y docentes	Refrigerios (uno por jornada)

OBJETIVOS

Objetivo general:

- ✓ Promover la capacitación acerca de la participación efectiva entre el director y personal docente, que reflexione acerca del perfil de liderazgo, para favorecer las practica pedagógica de las aulas.

Objetivos específicos:

1. Organizar círculos de estudio para reflexionar acerca del perfil de liderazgo y participación efectiva entre director y personal docente.
2. Realizar talleres para promover la participación efectiva y convivencia armónica entre dirección y personal docente.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1. PERFIL DEL DIRECTOR COMO LÍDER

Según la revista digital LHH (2023) el liderazgo es una habilidad que se utiliza en todas las organizaciones y niveles para impulsar actividades o proyectos académicos y administrativos.

Puede ser que se esté liderando un equipo o una reunión para desarrollar habilidades y competencias básicas que conviertan a un profesional en un líder efectivo, para ello se destacan las siguientes cualidades:

a) Responsabilidad

Es un valor que distingue a un buen líder está en la consciencia de la persona y la ética sobre la base de la moral, importante que los líderes se responsabilicen a sí mismos y a sus equipos de trabajo, para que cada uno es responsable de las acciones que realiza.

b) Escucha activa

Escuchar significa prestar atención a lo que uno oye. El Dr. Ralph Nicols, considerado el padre del campo de la escucha, dijo: “La más básica de todas las necesidades humanas es la de comprender y ser comprendido. Y la mejor manera de entender a las personas es escuchándolas”

Los líderes pueden recibir comentarios de los miembros del equipo y no solo necesitan escucharlos, sino también escucharlos de verdad.

¿Qué está tratando de decirle la persona, pero puede que no esté diciendo exactamente? A los líderes les va bien cuando aprenden a hacer las preguntas correctas para encontrar información útil.

c) Colaboración

Es el trabajo hecho juntamente con otras personas, un refrán africano famosos dice: “Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, id juntos”.

Muchos líderes necesitan colaborar a través de informes directos, la organización y fuera de la organización con proveedores, empresas de terceros y contratistas.

Es clave encontrar el objetivo común y crear una asociación en lugar de una competencia malsana o confusión de responsabilidades.

d) Coraje

Se define como el valor, decisión y apasionamiento con se decide para realizar una acción, especialmente con que se enfrenta al enemigo o se afronta un peligro o una dificultad.

Los líderes deben tener coraje en muchos casos diferentes, como corregir el comportamiento o tomar decisiones impopulares.

e) Comunicación

Es el proceso por medio del cual se transmite información de un ente a otro. Es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otras señales.

En el boletín salesiano Don Bosco en Centroamérica (2023) dice: “El poder de la comunicación es ambivalente: construye o destruye”.

De allí nace la responsabilidad sobre el poder de comunicarse, dejando de lado los innumerables modos de una comunicación mal intencionada, se debe enfocar en la reflexión para que sea constructiva.

Comunicarse en un estilo articulado y positivo crea un camino claro para el resto del equipo, proyecto o reunión a seguir.

f) Empático

Se refiere a la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, la empatía nos permite ver las cosas desde la perspectiva del otro en vez de la nuestra.

Es importante que los líderes comprendan cómo se sienten las personas que los rodean con respecto a los proyectos, las decisiones, la moral, la dirección y la visión de la empresa o del equipo.

g) Flexibilidad

Significa que se adapta fácilmente a los cambios y a las diversas situaciones o circunstancias. Trabajar con un equipo de personas significa que las tareas, los objetivos y las responsabilidades cambiarán.

Un líder flexible puede ajustar y mantener la propiedad del equipo, proyecto o reunión según sea necesario.

h) Enfoque

Es la manera de valorar o considerar una cosa o una acción. Se debe tener claros los objetivos ayudará al resto del equipo de un líder a ser eficiente y estar concentrado.

i) Mentalidad de crecimiento

Consiste en describir una manera de ver los desafíos y contratiempos. Las personas que tienen una mentalidad de crecimiento creen que sus capacidades se pueden modificar, incluso si tienen dificultad con algunas habilidades.

Piensan que con la práctica sus habilidades pueden mejorar gradualmente. A los líderes les va bien cuando adoptan una mentalidad de crecimiento. Las

circunstancias a menudo cambian desde que surgió un proyecto, desafío o problema.

Los líderes deben tener en cuenta que la tecnología puede haber evolucionado o que pueden haber surgido problemas personales para su equipo.

Si pueden mantener una mentalidad de crecimiento y están dispuestos a adaptarse, por lo general pueden mantener el proyecto en marcha, incluso si es necesario hacer ajustes.

j) Humildad

Es una virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento.

Los grandes líderes admiten sus errores y elevan a quienes los rodean. La humildad es fundamental a la hora de liderar un equipo.

k) Innovación

Significa renovar. A su vez, significa mejorar o reemplazar algo, por ejemplo, un proceso, un producto o un servicio.

Los líderes deben poder desarrollar ideas, filtrar las ideas de otros, resolver problemas y completar muchas otras tareas que requieren innovación y creatividad.

l) Pasión

Es un sentimiento vehemente, capaz de dominar la voluntad y perturbar la razón, como el amor, el odio, los celos o la ira intensos.

Los equipos están motivados por un impulso hacia un objetivo común. El líder de un equipo debe ser un apasionado del objetivo, creando unidad entre su equipo para trabajar juntos.

m) Paciencia

Es tener calma o tranquilidad para esperar. Los errores, las malas comunicaciones y los fracasos son inevitables. Es importante que los líderes sean pacientes y ofrezcan orientación en estos momentos.

n) Resolutivo

Es la capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, supervisar y evaluar la implementación de tal solución.

El desarrollo de habilidades para la resolución de problemas permite a los equipos superar los obstáculos con una interrupción mínima.

o) Resiliencia

Es el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza, o fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras.

Los líderes tienen la responsabilidad de mejorar las áreas del negocio o del equipo que poseen. Esto podría significar crear nuevos procesos, contratar nuevas personas o cambiar el statu quo.

p) Respetuoso

Se refiere a pensar y actuar positivamente sobre los demás y sobre nosotros mismos (auto respeto), significa preocuparse por el impacto de nuestras acciones en los demás, ser inclusivos y aceptar a los demás por lo que son, incluso cuando son diferentes.

Los grandes líderes tratan a sus equipos con respeto, ganando respeto a cambio. Valoran la retroalimentación y quieren escuchar las opiniones de sus compañeros de equipo.

q) Honradez

La honestidad, hablar y actuar con sinceridad, es más que no mentir, engañar, robar o hacer trampas. Implica mostrar respeto hacia los demás y tener integridad y conciencia de sí mismo.

Un buen líder que conoce la importancia de la honradez y la honestidad, los toma como pilares para la toma de decisiones.

r) Empatía

Mostrar empatía en el lugar de trabajo demuestra un gran respeto por los demás y contribuye a crear una cultura de equipo. Además, aumenta la autoestima y permite que los empleados se sientan tomados en cuenta.

Cuando los empleados cuentan con un gerente o líder empático, se sienten seguros, alentados y motivados.

s) Transparencia

Es claro y evidente, esta estrategia propone involucrar a actores sociales e institucionales del territorio en la formulación e implementación de acciones para promover una cultura de transparencia y anticorrupción.

Ser abierto y honesto hace que el trabajo sea más eficiente y agradable.

t) Confianza

Es la esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.

"Tengo plena confianza en sus capacidades" el liderazgo requiere delegación. Cuando los líderes confían en su equipo para completar lo que se les asigna, fomenta la moral positiva y el respeto mutuo.

u) Autoconciencia

Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, pensamientos y comportamientos, así como comprender cómo están relacionados.

Asimismo, esta capacidad implica reflexionar sobre uno mismo, conociendo las fortalezas, las debilidades y los límites que una persona posee en ciertas situaciones.

Muchos líderes son líderes porque expresan las habilidades y los conocimientos necesarios para un determinado rol en una organización o especialidad. Consideremos a los autores o los oradores principales.

Estos "expertos" deben poseer la conciencia de sí mismos para poder concentrarse en lo que realmente saben, en lo que pueden no ser expertos y cómo aportar ese conocimiento. Está bien no saberlo todo y un líder confía en los otros expertos en la materia que lo rodean.

v) Interés por el conocimiento

Implica tener cualidades como la bondad y la consideración con los demás y la capacidad de reflexionar acerca de lo que puede hacer para mejorar la sociedad". Se puede hacer mucho para cultivar ese interés por aprender y superarse.

Los líderes del futuro son efectivos e inspiradores cuando se mantienen informados sobre las tendencias en movimiento y los temas que lideran.

Esto no solo ayuda a los líderes a perfeccionar sus habilidades y contribuir a sus propósitos, sino que también ayuda a inspirar al equipo a seguir aprendiendo.

Estas son solo algunas de las cualidades importantes que se encuentran en los grandes líderes. Si bien todas estas son habilidades sociales o “habilidades interpersonales”, también es necesario tener sólidas habilidades técnicas en su industria al asumir una posición de liderazgo.

2. COMPETENCIAS ACADÉMICAS DEL DIRECTOR

✓ Liderazgo comunitario

- **Competencia 1:** El director o directora fomenta la cultura dentro de la institución para facilitar el desarrollo, la articulación e implementación de una visión del aprendizaje compartida por todos los miembros de la comunidad escolar.
- **Competencia 2:** mantiene comunicación colaborativa con todos los miembros de la comunidad educativa, responde a diversos intereses y necesidades de esa misma comunidad y movilizar los recursos para promover el éxito estudiantil.
- **Competencia 3:** actúa con integridad, justicia y ética.

✓ Liderazgo instruccional

- **Competencia 4:** facilita el diseño e implementación de estrategias curriculares que mejoran los procesos de enseñanza y aprendizaje.
Se asegura de la alineación del currículo, la instrucción, los recursos y la evaluación, promueve el uso de diferentes métodos para medir el desempeño estudiantil.
- **Competencia 5:** gestiona y sostiene un sistema o modelo pedagógico que respeta la cultura interna de la institución a su vez fomenta el desarrollo

académico de los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

- **Competencia 6:** implementa procesos de evaluación y desarrollo docente a fin de mejorar el desempeño, selecciona e implementa modelos apropiados para la supervisión del trabajo docente y aplicar los requerimientos legales para la administración del personal.
- **Competencia 7:** aplica los principios de organización, toma de decisiones y habilidades de solución de problemas para asegurarse un ambiente efectivo de aprendizaje y calidad educativa.

✓ **Liderazgo administrativo**

- **Competencia 8:** aplica los principios del liderazgo de servicio y de la administración del presupuesto del establecimiento, la administración del capital humano, la utilización de los recursos tangibles e intangibles, de las finanzas del centro educativo y del uso de la tecnología.
- **Competencia 9:** aplica los principios de liderazgo de servicio y administración para utilizar el espacio físico de la institución y los procesos que aseguren un ambiente efectivo de aprendizaje.

✓ **Principios de liderazgo administrativo.**

Esta determinado por la confianza, experiencia y conocimiento, debido a la responsabilidad que tiene como líder, es importante que tenga una amplia experiencia, creatividad, fortalezas, destrezas, habilidades y confianza en su capacidad de gestión.

Que le permita ser capaz de tomar las mejores decisiones en favor de su equipo y de la comunidad educativa, brindando educación de calidad en la entidad que dirige.

3. EJES PARA LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Eje 1: Administración y liderazgo efectivo	Eje 2: Visión estratégica	Eje 3: Participación y trabajo en equipo	Eje 4: Calidad educativa
Caracterizado por: • Nivel de organización • Gestión de proyectos • Supervisión de trabajo • Planificación estratégica y pedagógica • Toma de decisiones oportunas	• Imagen institucional • Identificación de necesidades • Toma de decisiones • Identificación del FODA • Ideales y valores institucionales	• Participación efectiva • Convivencia armónica • Trabajo cooperativo y en equipo • Comunicación asertiva • Interacción social • Toma de decisiones y ejecución de acciones	• Mejora continua de la educación • Nivel de actualización • Buenas practicas • Estrategias metodológicas • Competencias académicas y tecnológicas • Construcción del conocimiento y autodidacta • Profesionalismo y ética • Capacidad de intervenir y mediar el aprendizaje

4. CUALIDADES DE UN BUEN LIDERAZGO

El trabajo del docente dentro del aula y, en general, dentro del centro educativo, es un trabajo en equipo junto al director o directora en el que la cohesión es fundamental para lograr objetivos y producir sinergias.

En esta cohesión tiene un papel esencial el director, como líder del equipo y como modelo de referencia para su personal a cargo.

Además, es importante no olvidar la innovación tecnológica que debe ir de la mano y poder utilizarla para favorecer los procesos de gestión y las relaciones efectivas.

Liderar es influir para que las personas se movilicen hacia la consecución de objetivos comunes. Un director que ejerce buen liderazgo comunica, motiva y moviliza, generando convicción e implicación entre los miembros del equipo, es decir, entre su personal.

Un líder positivo despierta sentimientos de respeto, compasión, agradecimiento, libertad, entre otros.

En ocasiones, el liderazgo se entiende incorrectamente y se ejerce en la comunidad educativa con órdenes, obligaciones y castigos, con los que se pretende una actitud de obediencia en el alumnado, con la que, a su vez, se despierta el miedo y el odio, la tensión, la ansiedad, la frustración, el resentimiento.

Un clima de institución donde impera este tipo de emociones, el personal se siente obligado a realizar algo y donde no sienten implicación por lo que hacen.

Sin embargo, cuando un docente entiende y ejerce positivamente su liderazgo, encauza las emociones del grupo en una dirección y moviliza lo mejor de sus alumnos, que estarán dispuestos a lograr los objetivos comunes desde la propia convicción.

No debemos obviar que las emociones se contagian y generan un gran impacto en los demás.

Por ejemplo, la alegría y el buen humor del director, o una actitud de confianza, propiciarán un clima más alegre, esperanzador, en el que los docentes se sientan valorados, en el que se confía en las posibilidades del equipo.

Las emociones de un docente pueden ser potentes conductores del estado de ánimo de los alumnos.

Un director con un estilo de liderazgo efectivo es consciente de sus propias emociones y de las de su comunidad educativa, regulando el clima emocional del personal docente, en cada momento, con el fin de que favorezca la consecución de los objetivos.



- **Valores para la convivencia armoniosa.**

Cualquier gestión administrativa necesita contar con sus colaboradores y un director debe tener la capacidad de guiar con éxito al resto de los miembros de un equipo, es por ello por lo que se debe tener un perfil de liderazgo efectivo.

- **Elementos en que se puede resumir la comunicación como elemento clave para el liderazgo:**
 - a. El líder **debe ser capaz de comunicar al equipo los objetivos** que se quieren conseguir, la visión y política de la institución.
 - b. Debe **transmitir su mensaje de una forma clara**, adaptando su idea a los distintos tipos de personal con los que cuenta.
 - c. Debe ser capaz de **influir en el equipo de manera positiva**. Sus opiniones deben ser tomadas en cuenta, no por un criterio de autoridad sino porque estén basadas en argumentos consistentes.
 - d. De la misma forma el líder **debe ser capaz de escuchar** y tomar en consideración las opiniones de los miembros del equipo. Promover el diálogo y facilitar un entorno en el que la comunicación sea abierta y fluida, en el que la gente se sienta libre de dar su opinión.
 - e. Tiene que ser capaz de **admitir sus propios errores y reconocer los aciertos de los demás**. Facilitar un feedback constante en el equipo y que ninguna pregunta quede sin respuesta.
 - f. Debe **fomentar un clima participativo**, en el que la comunicación fluya en todas direcciones y no se oculte información.
 - g. Cumplir con su perfil de liderazgo y sus funciones del director institucional como:
 - a) Versatilidad
 - b) Capacidad de adaptación
 - c) Visionario
 - d) Crítico
 - e) Que impulse el conocimiento negociador
 - f) Saber enfrentar retos con optimismo, entre otros.



5. INNOVACIÓN ACADÉMICA PARA DIRECTORES Y DOCENTES.

Docentes y dirección asumen la convivencia escolar desde la perspectiva de valores tales como, el respeto, el amor, la solidaridad, el compañerismo y la tolerancia en las dinámicas de interacción social y convivencia en el ámbito educativo.

De la misma manera coinciden en expresar que el respeto y el amor son dos de los valores más relevantes, enfatizando en la importancia que tienen en las dinámicas de interacción entre los distintos actores de la comunidad educativa.

A partir de esta perspectiva, la convivencia escolar se enmarca en una variedad de connotaciones idealizadas como reflejo de las expectativas de docentes y directivos y están fundamentadas en el “deber ser”; que en esencia refieren a una

convivencia armónica ceñida a pautas y normas de comportamiento que reconocen la libertad individual y que propician la aceptación de los otros fomentando la construcción de relaciones interpersonales satisfactorias entre los actores de la comunidad educativa que favorezcan un ambiente escolar basado en el respeto, la confianza y el apoyo mutuo (Ortega, 2007).

- **Los valores institucionales por mes:**

Enero: Amabilidad

Febrero: Responsabilidad

Marzo: Respeto

Abril: Solidaridad

Mayo: Comunicación

Junio: Trabajo en equipo

Julio: Integridad

Agosto: Creatividad

Septiembre: Civismo

Octubre: Liderazgo

Los docentes y director pueden colocar en el periódico mural el valor que se trabajara cada mes y hacer comentarios/ reflexión en el aula y actos cívicos.

- **Valores que se pueden destacar en fechas importantes**

Autoestima y generosidad

Campaña de la amistad. El día 14 de febrero: Día de la amistad.

Pretendemos potenciar actitudes y valores:

- La amistad y a la comunicación.

- Dar sin esperar nada a cambio: La amistad, la compañía, la ayuda, la paz.

Convivencia democrática: derechos y deberes

Campaña por “las buenas formas” y la educación. El día 23 de abril: Día del libro
22 de abril de la Tierra.

Pluralidad e igualdad

Campaña por el derecho a la diferencia. El día 12 de octubre: Día internacional
contra la discriminación racial.

Campaña por la igualdad. El día 8 de marzo, Día de la mujer trabajadora.

Asertividad para ser justos y eficaces

Las relaciones con los otros y la relación con el medio.

Campaña por el respeto a las cosas que disfrutamos todos en el Centro El día 5
de junio, Día mundial del medio ambiente.

III. SUGERENCIA DE LECTURA

Las actividades recomendadas para poner en práctica:

Para el director

1. Lectura de libros de liderazgo y organización efectiva

Mas liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo.pdf

El líder que no tenia cargo.pdf.pdf

https://www.academia.edu/7192211/Libro_7_h%C3%A1bitos_de_la_gente_alternativa_efectiva_covey_2003

https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar3.pdf

https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar4.pdf

2-Implementación de un nuevo enfoque pedagógico basado en liderazgo.

3- Valorar el perfil de liderazgo efectivo del director propuesto

Para los docentes:

1. Implementar el calendario de valores.
2. Mesa redonda para valorar herramientas y recursos que les pueden facilitar el PEA
3. Poner en práctica su creatividad en la aplicación de la diversidad de recursos propuestos.

IV. BIBLIOGRAFÍA DIGITAL

- Alemany, I. et al. (2012). Convivencia escolar: percepciones de los profesores de primaria y secundaria de la ciudad autónoma de Melilla. Revista Iberoamericana de Educación, 60 (1), 1-15.
- Bisquerra Alzina, R, Juan Carlos Pérez González y Esther García Navarro (2015): Inteligencia emocional en educación, Madrid, Editorial Síntesis.
- Duarte, J. (2005). Comunicación en la convivencia escolar en la ciudad de Medellín. Estudios Pedagógicos, 31 (1), 137-166.
- Ortega, R. (2007). La convivencia: un regalo de la cultura a la escuela. Idea La Mancha: Revista de Educación de Castilla-La Mancha, 4, 50-54.
- Peña-Figueroa, P., Sánchez-Prada, J., Ramírez-Sánchez, J. y Menjura-Escobar, M.I. (2017). La convivencia en la escuela. Entre el deber ser y la realidad. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 13 (1), 129-152.
- Gemma J.G., ¿Cómo conseguir un liderazgo efectivo? (2020) Revista Escuela de Negocios y Dirección.

<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/como-conseguir-un-liderazgo-efectivo-tecnicas-de-comunicacion/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20caracter%C3%ADsticas%20del,motivaci%C3%B3n%20para%20lograr%20los%20objetivos.>

- Valores para una buena convivencia (2009) Revista digital para profesionales de enseñanza. <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd6280.pdf>
- 20 cualidades de liderazgo que hacen a un gran líder (2023) Revista digital LHH. <https://www.lhh.com/es/es/insights/20-cualidades-de-liderazgo-que-hacen-a-un-gran-lider/>
- Fundación Créate aprendizaje, educación emocional, emoción, inteligencia emocional, Liderazgo <https://www.fundacioncreate.org/tag/inteligencia-emocional/>
- Organización escolar efectiva. MINEDUCYT. Documento 3 https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar3.pdf
- Las 9 competencias del director de un centro educativo (2016) Diseño de instrucción [blog] <https://2-learn.net/director/las-9-competencias-del-director-de-un-centro-educativo/>

Anexo 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
PROBLEMA	OBJETIVOS/ HIPOTESIS	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITENS	METODOLOGÍA	POBLACION Y MUESTRA
Los procesos de dirección escolar y su relación con la participación efectiva del personal docente año 2023.” (estudio de caso, centro escolar caserío Las Minas y centro escolar Seltsutt	Objetivo general. Comparar los procesos de dirección escolar y liderazgo administrativo con relación a la participación efectiva del personal docente de los centros escolares caserío Las minas y Jardines de Seltsutt.	Categoría 1 Dirección escolar	Dimensión administrativa	Liderazgo administrativo Fases del proceso administrativo Función administrativa Gestión institucional Perfil administrativo	¿En qué medida los procesos de dirección escolar pueden favorecer la participación efectiva con el personal docente de los centros escolares Caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt?	Cualitativa	Director, directora, subdirector, docentes
	1. Conocer los procesos de dirección escolar y la relación con la participación efectiva del personal docente de los centros escolares caserío	Categoría 2 Participación efectiva con el personal docente	Participación efectiva y relaciones interpersonales	Practica de valores Desempeño docente Relación laboral efectiva	¿Cómo incide los procesos de liderazgo administrativo en las relaciones interpersonales con los docentes?	Cualitativa	Director, directora, subdirector, docentes

	Las Minas y Jardines de Seltsutt.						
	2.Describir los procesos de dirección y liderazgo administrativo con la participación efectiva del personal docente en los centros escolares caserío Las Minas y Jardines de Seltsutt.	Categoría 3 Estudio de casos	Liderazgo administrativo	Relaciones laborales regidas por la ley Deberes y derechos laborales	¿De qué manera favorecen los procesos administrativos en las relaciones laborales con los docentes?	Cualitativa	Director, directora, subdirector, docentes
	3. Contribuir con una propuesta técnica acerca del perfil de dirección escolar que favorezca la participación efectiva con el personal docente y comunidad educativa de los de los centros escolares en mención.		Perfil del director	Aplicación del método de casos Investigación, observación y experimentación Trabajo en equipo Toma de decisiones	¿De qué manera el método de casos favorece habilidades investigativas, capacidades y competencias para emitir juicios de valor ante un problema con el personal docente?	Cualitativa	Director, directora, subdirector, docentes

Anexo 4: INSTRUMENTOS



Universidad Pedagógica de El Salvador, "Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Posgrados y Educación continua
Maestría en Administración de la Educación
Gerencia Educativa

TEMA: LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR Y SU RELACION CON LA PARTICIPACION EFECTIVA DEL PERSONAL DOCENTE AÑO 2023 (ESTUDIO DE CASOS)

Objetivo del instrumento:	Comparar los procesos de dirección escolar y liderazgo administrativo, con la participación efectiva del personal docente de los centros escolares caserío Las minas y Jardines de Seltsutt.	
Indicaciones para el llenado:	El instrumento está dirigido al director/a del centro escolar casería Las Minas/ Jardines de Seltsutt, se presenta una serie de preguntas para lo cual se solicita responder según considere conveniente de acuerdo con su criterio.	
Unidades de análisis:	Director/a del centro escolar Cantón Las Minas/ Jardines de Seltsutt	
Forma de aplicación:	digital	Fecha de aplicación:
Agradecemos la colaboración brindada, al responder el instrumento.		

Guía de entrevista dirigida a directores.

Categoría 1: Dirección escolar

- ¿Cómo director/a considera tener el perfil idóneo para desempeñar su cargo administrativo?
Explique:

- ¿Considera cumplir los requerimientos laborales regidos por la ley?
Explique:

- ¿En su cargo de director considera respetar los derechos y deberes de su personal docente con base?

Explique: _____ _____ _____
4. ¿Considera cumplir con las acciones de liderazgo y gestión administrativa requerida por la institución que dirige? Explique: _____ _____ _____
5. ¿Considera que en su gestión administrativa promueve la participación efectiva con el personal docente e informa los lineamientos de forma oportuna? Explique: _____ _____ _____
Categoría 2: Participación efectiva del personal docente
6. Argumente que estrategia utiliza para presentar oportunamente la organización de actividades para el año lectivo Explique: _____ _____ _____
7. Argumente que características debe tener un director/a para promover la participación efectiva de su personal y trasladar lineamientos de manera oportuna Explique: _____ _____ _____
8. Considera que las acciones administrativas que ha tomado como director/a motivan el rendimiento de sus docentes. Explique: _____ _____ _____
9. ¿Cómo director/a que acciones realiza para mejorar el clima laboral y comunicación efectiva con los docentes? Explique: _____ _____ _____

10. Argumente de qué forma promueve la participación, comunicación efectiva y trabajo en equipo con el personal docente. Explique:
11. Argumente de qué manera promueve procesos de capacitación y actualización profesional para generar participación efectiva. Explique:
12. Promueve de manera frecuente reuniones y círculos de estudio entre la dirección y el personal docente para fortalecer la relación y comunicación efectiva con el personal docente. Explique:
13. ¿Existe el consejo de docentes para promover la toma de decisiones y participación efectiva junto a la dirección? Explique:
14. ¿Cómo director/a cuenta con los procesos de capacitación para ejercer el liderazgo pedagógico administrativo y lograr el cumplimiento de los propósitos curriculares propuestos en el PEI del centro escolar? Explique:
15. ¿Fomenta actividades de convivencia armónica entre dirección y personal docente para mejorar la convivencia laboral?

Explique:

Categoría 3: Estudio de casos

16. ¿Ha capacitado a los docentes acerca del método de casos?

17. ¿Ha evidenciado si los docentes tienen conocimientos básicos para aplicar el método de casos en las asignaturas que imparten?

18. ¿Tiene conocimientos del método de casos como estudio pedagógico y participativo para estimular habilidades investigativas, capacidades y competencias para emitir juicios de valor ante un problema del personal docente?

19. ¿Para resolver un problema de desempeño laboral y aplicación de la Ley General de Educación al personal docente aplica como estrategia de resolución de conflictos el método de casos?

20. ¿Para la resolución de un problema que se presente con uno o varios docentes de su institución aplica procesos exploratorios o descriptivos que le permiten explorar la dimensión de un caso o situación para encontrar problemas alternativos de resolución sin recurrir a sanciones que correspondan?



Universidad Pedagógica de El Salvador, "Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Posgrados y Educación continua
Maestría en Administración de la Educación
Gerencia Educativa

Guía de entrevista dirigida a docentes

TEMA: LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR Y SU RELACION CON LA PARTICIPACION EFECTIVA DEL PERSONAL DOCENTE AÑO 2023 (ESTUDIO DE CASOS)

Objetivo del instrumento: Comparar los procesos de dirección escolar y liderazgo administrativo, con la participación efectiva del personal docente de los centros escolares caserío Las minas y Jardines de Seltsutt.

Indicaciones para el llenado: El instrumento está dirigido a los docentes del centro escolar caserío Las Minas/Jardines de Seltsutt, se presenta una lista de enunciados para lo cual se solicita marcar con una **X** la escalde Likert que considere conveniente de acuerdo con sus valoraciones.

Forma de aplicación: digital

Fecha de aplicación:

Agradecemos la colaboración brindada, al responder el instrumento.

Guía de entrevista dirigida a los docentes

Categoría 1: Dirección escolar

1. ¿Qué perfil profesional debe tener el o la directora/o para desempeñar su cargo administrativo?

Explique. _____

2. ¿Considera que la directora/o cumple los requerimientos laborales regidas por la ley?

Explique. _____

3. Argumente si considera que la directora/o respeta los derechos y deberes laborales

Explique. _____

4. Considera que la directora/o cumple con el liderazgo y gestión administrativa requerida por la institución.

Explique. _____

5. ¿Visualiza si la directora/o promueve la participación efectiva con el personal docente de forma idónea?

Explique. _____

Categoría 2: Participación efectiva del personal docente

6. Argumente si él o la directora/o presenta oportunamente la organización de actividades para el año lectivo.

Explique. _____

7. Argumente si el director /a promueve la participación efectiva para trasladar lineamientos de manera oportuna.

Explique. _____

8. Considera que las acciones administrativas tomadas por la directora motivan su rendimiento como docente.

Explique. _____

9. Considera si la directora/o realiza acciones para mejorar el clima laboral y relación y comunicación efectiva con los docentes.

Explique. _____

10. Cree que el o la directora/o promueve la participación, comunicación efectiva y trabajo en equipo para la efectividad de las actividades pedagógicas y curriculares con el personal docente.

Explique. _____

11. Recibe capacitaciones y procesos de actualización profesional para generar participación efectiva junto a la dirección y promover la innovación de conocimientos en las aulas.

Explique. _____

12. Argumente si se promueve de manera frecuente reuniones y círculos de estudio entre la dirección y el personal docente para actualizar la innovación del conocimiento.

Explique. _____

13. Argumente si existe el consejo de docentes para promover la toma de decisiones y participación efectiva junto a la dirección Explique. _____ _____
14. Considera que el director/a cuenta con procesos de capacitación para ejercer el liderazgo pedagógico administrativo y lograr el cumplimiento de los propósitos curriculares propuestos en el PEI del centro escolar Explique. _____ _____
15. Participa en actividades propuestas por la directora/o para mejorar la convivencia armónica, laboral y social. Explique. _____ _____
Categoría 3: Estudio de casos
16. ¿El director o directora le ha impartido capacitaciones acerca del método de casos o a nivel personal ha indagado acerca del mismo? _____ _____
17. ¿Tiene conocimientos básicos para aplicar el método de casos en las asignaturas que imparte? _____ _____
18. ¿Tiene conocimientos del método de casos como estudio pedagógico y participativo para estimular habilidades investigativas, capacidades y competencias para emitir juicios de valor ante un problema administrativo con el director o compañeros docentes? _____ _____
19. ¿Cuándo existe un problema de desempeño laboral el director o directora aplica como estrategia de resolución de conflictos el método de casos basado en lo que dice la Ley General de Educación? _____ _____
20. ¿Para la resolución de un problema que se presente con uno o varios docentes el director o directora de su institución aplica procesos exploratorios o descriptivos que le permiten explorar la dimensión de un caso o situación para encontrar problemas alternativos de resolución sin recurrir a sanciones que correspondan? _____ _____