



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

**"DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO DE  
LIDERAZGO DISTRIBUTIVO EN CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN  
BÁSICA"**

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

**PRESENTADO POR:**

**LICDA. CAROLINA MARISOL DIAZ FABIAN**

**ASESOR:**

**DR. JOSÉ MIGUEL ESPERANZA AMAYA PhD.**

**DICIEMBRE DE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2020**



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

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtro. Miguel Ángel Pleitez Herrera  
Presidente**

---

**Mtra. Doris Guadalupe Cornejo Cabrera  
Primer Vocal**

---

**Mtra. Emiliana Esperanza Henríquez  
Segundo Vocal**

---

**José Miguel Esperanza Amaya PhD.  
Asesor**



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

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día veintidós de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO DE LIDERAZGO DISTRIBUTIVO EN CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN BÁSICA", presentado por: LICDA. CAROLINA MARISOL DÍAZ FABIÁN 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**

MTRO. MIGUEL ÁNGEL PLEITEZ HERRERA  
Presidente

MTRA. DORIS GUADALUPE CORNEJO CABRERA.  
1er. Vocal

MTRA. EMILIANA ESPERANZA HENRÍQUEZ  
2do. Vocal

LICDA. CAROLINA MARISOL DÍAZ FABIÁN  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

A nuestro Dios todopoderoso por brindarme la oportunidad de haber continuado estudiando y abrir puertas de bendiciones en este proceso, brindándome la sabiduría necesaria.

A mi padre Adolfo Díaz, por haberme motivado a estudiar y estar conmigo en cada proceso, por preocuparse a sacarme adelante desde pequeña siempre poniendo como prioridad mis estudios.

A mi madre Débora de Díaz, por haberme dado el ejemplo de cómo ser una maestra que se dedica y disfruta su profesión.

A mis abuelitos paternos por sus oraciones cada día.

## **AGRADECIMIENTOS**

A papá Dios por su amor y su bondad que no tiene fin y cumple sus promesas. Por permitirme sonreír ante todos mis logros que son el resultado de su ayuda y me enseña a aprender de mis errores.

A mi padre por ser el principal promotor de mis sueños, gracias por cada día creer en mis expectativas, desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y sus palabras que me guiaron en cada momento.

A mi madre porque a pesar que solamente la tuve conmigo por once años, me enseñó con amor y valentía a ser fuerte para enfrentarme a las situaciones difíciles de la vida.

Gracias a los docentes quien se tomaron el arduo trabajo de transmitir sus conocimientos, nos enseñaron que la docencia es una profesión que no es para cualquiera y por ser parte de este proceso para nuestra formación.

A mi asesor Dr. Miguel Amaya, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, y haber tenido toda la paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de esta tesis.

Gracias al jurado evaluador, por su tiempo, su dedicación y paciencia para poder terminar el proceso de evaluación.

## **RESUMEN**

El liderazgo en los docentes es un tema que se vive día a día en los centros escolares, ya que, es un reto desarrollar esas habilidades de liderazgo para influir en los alumnos de una manera positiva y que los tomen de ejemplo que puedan recordar en toda su vida. Muchas investigaciones hablan acerca del liderazgo en los directores y eso está muy bien porque es necesario quien los dirige tenga un espíritu de liderazgo e influir en los docentes para que estos influyan en sus alumnos, es decir, es como una cadena.

El presente estudio tiene por objetivo determinar las estrategias que favorecen el desarrollo del liderazgo, uno de ellos el transformacional, en los docentes de educación básica, se tomó educación básica porque son los alumnos pequeños y no tan pequeños que van aprendiendo a ser mejor cada día, y su ejemplo directo dentro de la escuela es el maestro.

Se identificaron las características que debe poseer un docente líder en el Complejo Educativo República de Brasil de San Salvador, El Salvador. Y se determinó que en su mayoría son líderes ejemplares que cada día innovan o buscan estrategias para desarrollar su liderazgo, no solo en ellos, sino que en sus alumnos.

En este estudio recogimos información de documentos y libros de estudios realizados de diferentes universidades extranjeras y locales, así también de programas para el desarrollo de liderazgo que ha funcionado en países desarrollados.

### **Palabras clave**

- Liderazgo
- Estrategias
- Desarrollo

## **ABSTRAC**

The leadership in teachers is a topic that is an experienced every day in the schools, it is a challenge to develop those leadership skills to influence students in a positive way and to take them as an example that they can remember in all their lives. Much research talks about leadership in principals and that is very good because it is necessary who directs them to have a leadership spirit and influence teachers so that they influence their students, that is, it is like a chain.

The present study to determine the strategies that favor the development of leadership, one of them the transformational, in basic education teachers, basic education was taken because they are small student and not so young who are learning to be better every day, and his direct example in the school is the teacher. We identified the characteristics that a leading teacher must have in Centro Escolar República de Brazil, de San Salvador, El Salvador. And it was determined that most of them are exemplary leaders who every day innovate or seek strategies to develop their leadership, not only in themselves, but also in their students.

In this study we collected information from documents and study books from different foreign and local universities, as well as from programs for leadership development that have worked in developed countries.

### **Keywords**

- Leadership
- Strategies
- Developing



## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	
<b>Presentación.....</b>	<b>i</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1: Planteamiento del problema .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3.1 Objetivo General: .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos: .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Justificación del estudio .....</b>	<b>24</b>
<b>1.5 Alcances y limitaciones del caso de estudio.....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 2: Marco Teórico .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Contexto histórico .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1 Nacimiento del Complejo educativo república de Brasil.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2 Desarrollo de la infraestructura.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3 Momentos decisivos de la institución.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.4 Situación actual de la institución educativa.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Contexto de referencia epistemológica .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1 Puntos importantes.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 El liderazgo, la educación y sociedad.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3 La gestión educativa y el liderazgo.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.4 Teorías clásicas.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.5 Las nuevas teorías .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.6 Liderazgo y la gestión institucional .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.7 Tipos de liderazgo en educación .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.8 Buscando un genuino estilo de liderazgo educativo.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.9 Hacia una nueva construcción de un liderazgo educativo híbrido.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.10 Perspectiva de la carrera docente.....</b>	<b>54</b>

2.2.11 Desarrollo de la carrera docente nacional e internacional.....	56
2.3 Contexto de referencia.....	57
Capítulo 3 Metodología.....	60
3.1 Tipo de Investigación .....	60
3.2 Enfoque de la investigación.....	61
3.2.1 Proceso de selección de la información.....	61
3.2.2 Proceso de organización de la información .....	62
3.2.3 Estructura del informe para su presentación.....	63
3.3 Estrategia de análisis de los materiales documentales .....	63
Capítulo 4. Análisis y discusión de los resultados.....	67
4.1 Título del trabajo de investigación .....	67
4.2 Resumen .....	67
4.3 Introducción.....	68
4.4 Metodología.....	69
4.4.1 Definición del problema.....	69
4.4.2 Búsqueda de la información.....	69
4.4.3 Organización de la información .....	70
4.4.4 Análisis de la información .....	73
4.5 Análisis comparativo y crítico. ....	74
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	79
5.1 Conclusiones .....	79
5.2 Recomendaciones .....	81
5.3 Propuesta de mejora .....	82
5.3.1 Introducción.....	83
5.3.2 Objetivos.....	84
5.3.3 Antecedentes.....	84
5.3.4 Talento humano.....	85
5.3.5 Diagnóstico de la situación abordada .....	86
5.3.6 Área de mejora .....	87
5.3.7 Estrategias de liderazgo en los docentes de educación básica. ....	87

5.3.8 Diseño de estrategias que favorezcan el liderazgo educativo .....	88
5.3.9 El modelo que se propone para evaluar las estrategias.....	94
5.3.10 Modelo que se propone para evaluar el liderazgo educativo.....	98
5.3.11 Proceso del líder educativo .....	99
5.3.12 Relación de las categorías teóricas .....	101
5.3.13 Justificación .....	102
5.3.14 Beneficiarios de la propuesta de mejora .....	103
5.3.15 Conclusiones de la propuesta de mejora .....	103
Referencias bibliográficas.....	104
Anexos .....	112
Anexo 1. Matriz de correspondencia de la investigación .....	112
Anexo 2 Cronograma de la investigación.....	114
Anexo 3 Entrevista al director de la institución.....	115
Anexo 4. Hoja de evaluación.....	123

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<b>Tabla 1 Organización de la información .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 2 Análisis comparativo de la información .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 3 Estrategia 1: Desarrollo del liderazgo docente en educación básica.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 4 Estrategia 2: Caracterización del liderazgo docente .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 5 Estrategia 3: Fomento de un adecuado clima de aprendizaje escolar desde el liderazgo docente.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 6 Estrategias innovadoras para la educación .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 7 Anexo 1 Matriz de correspondencia de la investigación.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 8 Anexo 2 Cronograma de la investigación.....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 1 Análisis de la información.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 2 Modelo para evaluación de estrategias.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 3 Perfil del líder educativ .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 4 Estructura de evaluación de la propuesta .....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 5 Proceso de liderazgo educativo .....</b>	<b>100</b>

## **Presentación**

En el diseño de estrategias que favorezcan el desarrollo del liderazgo en educación básica de El Salvador, es un tema al cual se debería dar mucha importancia por parte de las autoridades, ya que, habla del liderazgo, aunque se sabe que dentro de una institución educativa la jerarquía de liderazgo debe iniciar con el director, seguido de subdirección y docentes, ya que, son el ejemplo para poner en práctica e inculcar los valores en sus alumnos.

Este tema, como investigador captó mucho mi atención porque el liderazgo debe inculcarse desde los alumnos más pequeños, aunque se sabe que los valores primeramente se enseñan dentro del hogar y después entra el papel de las escuelas a seguir reforzando esa práctica. También como investigador esta temática me trajo mucho aprendizaje y beneficio personal y social. Porque aprendí que el liderazgo no solo es alguien que dá ordenes sino que se pone a la par de su grupo a trabajar y dirigir para lograr el objetivo juntos.

En la línea de investigación se inicio con elegir el lugar donde se realizó la investigación, en este caso fue el Complejo Educativo, República de Brasil, San Salvador, El Salvador. Después se cambió la metodología de investigación pasando a investigación documental, el cual para elegir el material para información, es decir, libros, revistas y documentales, se realizó una lectura minuciosa donde se observara acerca de este tema de liderazgo en educación basica, posteriormente se realiza una propuesta de mejora que ayudará a la institución para la mejora de liderazgo y desarrollar los tipos de liderazgo dentro de la institución. Se presentan estrategias que se pueden evaluar para el liderazgo en los docentes, así también una propuesta de estrategias innovadoras para el liderazgo en la educación.

## Introducción

La investigación sobre el liderazgo educativo demuestra que la calidad docente es el factor de mayor impacto en el aprendizaje. La formación y el desarrollo profesional del cuerpo docente en ejercicio se vuelven con ello componentes claves en el diseño, desarrollo y mejora de la calidad escolar. Por otro lado, la experiencia de sistemas educativos exitosos sitúa al liderazgo escolar como un factor de influencia en los aprendizajes. Tales sistemas presentan una cultura de liderazgo organizacional y transformacional y una administración escolar enfocada y comprometida con el aprendizaje y el alumno, teniendo como fin último objetivos pedagógicos.

El liderazgo pedagógico es, aún en mayor medida, crucial cuando se trata de implementar cambios y transformar sistemas. En este sentido, la formación y el rendimiento docente, así como el liderazgo escolar, son puntos esenciales en la agenda educativa en países, que tienen por delante el gran desafío de elevar, acelerada y significativamente, sus niveles educativos. (Mourshed, 2007) (Citado en Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2, 2010)

El objetivo de la investigación permite identificar cuáles son los indicadores que pueden ayudar a los docentes a desarrollar sus habilidades de liderazgo. Una vez identificados los indicadores se agruparán en categorías por afinidad para determinar estrategias para el desarrollo de liderazgo en los docentes. Se tomó un caso de estudio del cual es del Complejo Educativo República de Brasil, El Salvador.

El siguiente proyecto de investigación presenta los siguientes apartados:

En el capítulo uno se describe la situación problemática que da inicio al enunciado del problema, luego se presenta la justificación de la investigación documental en la que se destaca la importancia del tema, seguido de las limitaciones; se finaliza con el sistema de objetivos general y específicos para ordenar debidamente la investigación documental.

En el capítulo dos, se plantea el marco teórico, que hace referencia a la teoría que fundamenta el problema de la investigación documental, los cuales abarca los sub-temas de marco histórico, marco de referencia teórica y marco referencial que dan cuerpo a la problemática en estudio, para finalizar este capítulo se da la definición de conceptos o términos básicos que se consideran de difícil comprensión.

En el capítulo tres que trata sobre metodología de la investigación se hace énfasis al tipo de estudio, el cual se menciona el proceso de selección de la información.

En el capítulo cuatro se habla acerca del análisis de resultados de la investigación documental. En el capítulo cinco se podrá apreciar las conclusiones y recomendaciones de esta investigación, así mismo la propuesta de mejora que se le otorgará a la institución.

El proyecto de investigación presenta una bibliografía en la que se sustenta la información, además de los anexos de la investigación.

## Capítulo 1: Planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes

Desde hace algunos años, diversas investigaciones acerca de la gestión y la calidad de las escuelas muestran la importancia del liderazgo. Por ejemplo, la investigación, ahora clásica de (Waters, Marzano, & McNulty, 2010) (Citado en Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2, 2010) aseguran que abarcó a más de un millón de alumnos en Estados Unidos, atribuye al liderazgo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos. En América Latina, en tanto, las investigaciones referidas a las llamadas escuelas de calidad revelan conclusiones similares. En efecto, las escuelas de sectores pobres con resultados destacables muestran la importancia que tiene el liderazgo de sus directivos en el mejoramiento de los logros obtenidos.

En algunas organizaciones educativas del sector público, se están demandando centros escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos. “Las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio” (Bolívar, 2010, p.33). Para lograrlo precisan, entre otras, de autonomía que les posibiliten poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia.

Afortunadamente, el menos frecuente es el de la guerra y la conquista; hoy en día no es fácil ir y ocupar territorios de otros, pues más allá de la disponibilidad de armas, no es moralmente aceptable hacerlo. Subsisten las tareas de responder a quiénes se conduce y hacia dónde se los conduce. Posiblemente la mayoría de los lectores, de modo intuitivo, entiende que ese “hacia dónde” no se trata de un lugar, sino de un estado de situación; por ejemplo, hacia ciertos objetivos o metas. Para comenzar por lo más esencial, entenderemos la conducción de los líderes no en función de un lugar, ni tampoco en función de una situación esperada, sino de



un tiempo. Se trata del futuro. UNESCO (2006) afirma: “Liderazgo refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y los/las líderes son personas o conjuntos de personas competentes en el arte de conducir hacia el futuro” (p.61).  
Titulado Bases de liderazgo en educación.

En la actualidad es imperiosa la necesidad de retomar en todas las escuelas e instituciones la capacidad de generar vínculos duraderos y sostenibles, que sean capaces de enfrentar la cotidianidad de la diferencia en forma pacífica e incluyente, como el liderazgo (Cipagauta, 2007, p.64)

Al mismo tiempo se debe potenciar la capacidad de los docentes del Complejo Educativo para mejorar, aportando los recursos necesarios un compromiso por la mejora. Stoll & Temperley (2009) afirman que las escuelas para que lleguen a ser organizaciones genuinas de aprendizaje, no sólo para los alumnos sino para los propios profesores, no será posible si no se rediseñan o reestructuran.

Más específicamente, se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos. Más adelante se aclarará por qué se indica que es arte y no ciencia. En estos términos, la definición de liderazgo cobra sentido hoy en día si se resuelve el siguiente problema: conducción presupone un ir hacia algún lado. Si en tiempos antiguos conducir suponía llevar hombres a la batalla en territorio enemigo, en la región por conquistar, hoy en día el liderazgo se ejerce en diversos ámbitos.

El concepto de liderazgo se ha insertado fuertemente en el mundo educativo, a propósito de los desafíos contextuales que están enfrentado todos los actores del sistema educacional de nuestro país. No obstante, el MINISTERIO DE EDUCACION inserta la figura del líder al director de la escuela, concepto que hoy se ha ampliado a propósito de la importancia que tiene contar con docentes que sean capaces de adaptarse a los cambios, impulsar innovaciones pedagógicas y relacionarse de manera efectiva con los padres de familia.

De acuerdo a la asesora de Gestión de Proyectos y de Cooperación del despacho ministerial, Ana Marta Najarro, con este espacio se busca fortalecer las competencias de liderazgo de los directores. Los directores, al regresar a sus centros educativos, van a poder planificar, tomando conciencia de los diferentes desafíos de la comunidad educativa.

“Es una oportunidad de escuchar, aprender y retomar todas aquellas experiencias que ayuden a trabajar juntos por la calidad de la educación” (Najarro, 2006, p.22)

El director como líder efectivo coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida

## **1.2 Planteamiento del problema**

“El liderazgo educativo eficaz, al igual que la enseñanza eficaz, no es un rasgo innato; más bien, se trata de un conjunto de habilidades y competencias que se puede aprender” (Pont, Nusche & Moorman, 2008, p.88)

“Fomentar el liderazgo educativo se ha convertido en una prioridad para los responsables de las políticas educativas de todo el mundo en la actualidad. Numerosos estudios e investigaciones” (Vaillant, 2010p.85). Han demostrado que es necesario tener en cuenta el papel actual de los líderes educativos. Los directores de hoy se enfrentan con el desafío de repensar su liderazgo para promover entornos pedagógicos positivos que faciliten el aprendizaje del estudiante. ¿Cuál es el estado del arte en América Latina en relación con el liderazgo educativo?

Discutió algunas de las dificultades que hay que superar para la mejora del liderazgo educativo. Muchas de estas dificultades se relacionan con lo que el autor define como un acoplamiento débil entre el núcleo técnico del sistema educativo y la estructura administrativa. El liderazgo no es una cualidad innata; ésta se puede aprender y desarrollarse. (Elmore, 2004, p.44).

El liderazgo educativo puede distribuirse entre personas que ocupan diversos roles y funciones, tal como los directores y los subdirectores, los equipos técnicos, las comisiones escolares, los asesores educativos y otro tipo de personal. Sin embargo, en la mayoría de países de América Latina, el concepto de liderazgo educativo muchas veces se reduce exclusivamente a la labor de los directores de los centros. (Nusche & Moorman, 2008, p.57)

El Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS, siglas del inglés Teaching and Learning International Survey) de la (OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) examina diversos aspectos referidos al desarrollo profesional docente; ideas, actitudes y prácticas de los profesores; la evaluación y el retorno de información que reciben los profesores; y la dirección escolar en los veintitrés países participantes. Haciendo hincapié en el importante papel de los directores para apoyar a los maestros y profesores y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

El problema es que, en América Latina, así como en otras partes del mundo, los directores y docentes tienen que dedicar un alto porcentaje de su tiempo en tareas administrativas, lo que lleva a descuidar las funciones más pedagógicas. La cantidad total de tiempo asignado a la gestión y tareas administrativas es siempre superior a la asignada al liderazgo educativo y pedagógico. “La discusión de temas tales como el desarrollo profesional del docente, el uso de libros de texto y

la evaluación de los alumnos, ocupa una parte menor de la carga total de trabajo de los directores de la región” (Murillo J, 2013, p.33).

Parecería que a los directores no les queda tiempo para realizar tareas de carácter pedagógico y tienen escasa participación en los procesos de toma de decisiones. En muchos países, cuestiones como la contratación y promoción de los docentes o los asuntos relacionados con el gasto presupuestario, e incluso las decisiones curriculares se hacen a nivel nacional o estatal / provincial. El estudio realizado por (Murillo, 2007) que analiza el trabajo de los directores de las escuelas de ocho países de América Latina encontró que éstos pasan la mayor parte de su tiempo en tareas burocráticas, seguido de las actividades de liderazgo pedagógico y otras tareas relacionadas con el desarrollo profesional y relacionamiento con las familias de los alumnos.

Un estudio posterior indica que en la mayoría de los países de América Latina los directores cubren una multitud de tareas, con un predominio del ámbito administrativo y relativamente baja asignación de tiempo para las actividades del liderazgo pedagógico. “Los directores de escuelas en México tienden a ejercer una dirección administrativa en detrimento del liderazgo educativo. Al mismo tiempo el estudio muestra que allí donde existen prácticas de enseñanza innovadoras de los docentes se registra un fuerte liderazgo pedagógico de los directores”. (Murillo & Talis, 2013, p.75)

Además, en las escuelas en las que los directores ejercen su liderazgo pedagógico parecería que mejora el clima escolar y el trabajo en equipo de los docentes (OCDE, 2014). Liderar una escuela involucra diversas tareas, entre las cuales se encuentran la gestión de recursos humanos, financieros y de infraestructura. Además, requiere el trabajo con la comunidad y relacionamiento con los padres o tutores responsables de los niños y jóvenes.

Existe una creciente evidencia que muestra que los directores tienen un papel importante para atraer docentes con buen desempeño. Lo anterior nos lleva necesariamente al tema de cómo se seleccionan y se forman los directores de las escuelas, y cuál es el énfasis que se pone en el liderazgo pedagógico. (Mourshed, 2007) (Citado en Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 (2010))

El liderazgo pedagógico se vincula estrechamente con la capacidad que tiene el director para identificar los buenos docentes.

En un número creciente de países de América Latina, se involucra a los directores en los procesos de evaluación del desempeño docente. La naturaleza y el grado de esta participación varían ampliamente y pueden incluir entrevistas, observaciones en el aula y revisión de otros instrumentos de evaluación docente, como la auto-evaluación y el informe de pares. Además, en la medida que los directores tengan la capacidad para identificar las fortalezas y debilidades de los equipos docentes, ellos pueden incidir favorablemente en la mejora de la enseñanza y en los procesos de desarrollo profesional. (Burns, 2014, p.27)

Los sistemas educativos de los países con el rendimiento académico más alto en las pruebas PISA (como Finlandia y Corea del Sur) o en las pruebas TIMSS (como Singapur). El estudio concluyó que las diferencias en el rendimiento escolar no se explican por el gasto educativo. Por ejemplo, Singapur tiene un menor gasto por estudiante que en otros países, sin embargo, obtienen los mejores resultados en las pruebas PISA. De acuerdo a esa investigación, la clave para el éxito educativo se puede encontrar en tres aspectos principales vinculados con el liderazgo educativo: el reclutamiento, el desarrollo profesional docente y el apoyo a los docentes en el aula. A esas tres dimensiones, el estudio McKinsey añade una cuarta, referida a la creación de dispositivos institucionales para apoyar a los alumnos con dificultades de aprendizaje.

“Se muestra claramente que existe diferentes tipos de liderazgo si se considera la distribución del tiempo para el ejercicio de sus diversas funciones” (Murillo, 2013, p.18). Así, podemos distinguir en América Latina tres estilos diferentes de líderes que dan prioridad a la administración y organización de la institución; líderes que orientados a poner práctica las ideas y brindar apoyo pedagógico; líderes que centran sus esfuerzos en la generación de recursos en el relacionamiento con la comunidad educativa. Sin embargo, hay pocos estudios en América Latina que vinculan liderazgo educativo e incidencia en el aprendizaje. Entre éstos, destaca el trabajo de Murillo y Romano (2013), que confirma la importancia y el papel de la gestión educativa y del liderazgo en el aprendizaje y el rendimiento de los alumnos.

En las organizaciones educativas actuales y en la escuela pública salvadoreña, el concepto liderazgo ha evolucionado, pasando de estar relacionado a un individuo que se dedica a medir y supervisar; a ser una persona con competencias relativas a la gestión de personas; capaz de traducir la planificación estratégica de una organización en ejecución operacional, función que engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a un equipo de trabajo y, junto a esas competencias específicas, se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas que aseguren procesos de transformación permanente. Rojas & Lambrecht (2006) afirman que, dado que las emociones son altamente contagiosas, los estados de ánimo individuales pueden dar lugar a estados de ánimo colectivos (P.39)

En término de investigación puede decirse que el concepto de liderazgo se ha insertado fuertemente en el mundo educativo y en las prácticas de la escuela se convierte en una necesidad, a propósito de los desafíos contextuales que están enfrentados todos los actores del sistema educacional del país. No obstante, el MINISTERIO DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA inserta la figura del

líder al director de la escuela, concepto que hoy se ha ampliado a propósito de la importancia que tiene contar con docentes que sean capaces de adaptarse a los cambios, impulsar innovaciones pedagógicas y relacionarse de manera efectiva con los padres de familia.

Un liderazgo educativo se caracteriza principalmente por una estimulación y no por una estipulación. Es decir, el liderazgo educativo te enseña y estimula a aprender, pero no te presenta qué y cómo debes hacerlo.

Todo esto no será posible si no se rediseñan o reestructuran las escuelas para que lleguen a ser organizaciones genuinas de aprendizaje, no sólo para los alumnos sino para los propios profesores, padres de familia y entorno comunitario". Ante ello se define la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las estrategias que favorecen el desarrollo de los tipos de liderazgo, uno de ellos el transformacional, en los docentes de educación básica del Complejo Educativo República de Brasil?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

- Determinar las estrategias que favorecen el desarrollo del liderazgo, uno de ellos el transformacional, en los docentes de educación básica en el Complejo Educativo de la República de Brasil.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- Caracterizar el tipo de liderazgo para los docentes de educación básica que dirigen procesos de aprendizaje ahora en línea, en el Complejo Educativo de la república de Brasil.
- Identificar estrategias para que los docentes de educación básica desarrollen el liderazgo en el cual motive al alumno a contribuir a incrementar su potencial aun siendo las clases en digital.

- Diseñar una propuesta de mejora que favorezca el liderazgo transformacional en los docentes de educación básica del Complejo Educativo de la República de Brasil.

#### **1.4 Justificación del estudio**

La recolección de datos teóricos es importante en esta investigación en la medida de importancia y profundización por medio de la información que determinará los liderazgos, uno de ellos el transformacional el cual se ejercen en los centros educativos en El Salvador, para con ello fortalecer y estimular un espacio que erita enrumbar la gestión educativa de la escuela y sus prácticas educativas.

Los Centros Escolares de El Salvador, se encuentran en una coyuntura de transformación e interés de las autoridades educativas está directamente relacionado con fomentar una administración y gestión desde el propio centro educativo esto revolucionará la tarea de quienes dirigen la escuela y especialmente de quienes son responsables directos de la educación en el aula de clase.

La novedad de la investigación está relacionada con el objeto social de la información ya que en estos últimos tiempos se ha dicho suficiente sobre la necesidad de los liderazgos escolares, no existe precedente de que en el Complejo Educativo de la República de Brasil se debe promover en los agentes de educación del centro modelos de liderazgo que trasforme a la realidad educativa.

La información esta intrínsecamente ligada con la coyuntura que se vislumbra en este momento en la educación, en donde existe una fuerte tendencia para fortalecer el liderazgo educativo desde el centro educativo mismo y ante ellos se están presentando una serie de propuestas y mecanismo que deberán estimular a modo de dirigir los procesos dentro de la escuela y el liderazgo será sin lugar a dudas un factor esencial para el éxito del proceso educativo.



Esta investigación documental es factible porque se compone de diversas ideas, información de diferentes fuentes confiables, estrategias y acciones y se analiza para advertir las consecuencias de un cercano problema. Tiene un propósito de utilización inmediata, la ejecución de la propuesta. Consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución de las estrategias de liderazgo permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener el complejo educativo antes mencionado, es decir, la finalidad del proyecto radica en el diseño de una propuesta de acción.

La investigación documental no consiste, por supuesto, en la simple transcripción (o copiado) de libros; tampoco se reduce a la elaboración de un resumen de un texto, ni a las meras referencias documentales. Investigar es indagar, buscar, averiguar, inquirir sobre cierta información.

Entonces, se menciona que, el Método de Investigación Documental recopila, organiza y presenta información de fuentes documentales.

El aporte de esta investigación documental será estimar nuevas estrategias para el liderazgo en los docentes, aunque tendrá mayor relevancia el liderazgo transformacional. Por lo tanto, se debe recopilar toda la información para hacer un estudio documental e identificar la importancia que posee el liderazgo en los docentes que influyen en los alumnos, el cual la propuesta de mejora que se realizará tendrá un alcance donde los maestros puedan motivarse a ser un líder ejemplar e influenciar en los alumnos.

### **1.5 Alcances y limitaciones del caso de estudio.**

Alcances.

- Los resultados de la investigación permitirán aportar al desarrollo del liderazgo educativo y la función docente en el Complejo Educativo República de Brasil, San Salvador, El Salvador.

- Delinear los fundamentos teóricos que sustenten el desarrollo de estrategias que estimulen el liderazgo directivo del Complejo Educativo República de Brasil, San Salvador, El Salvador.
- Contribuir por medio de los resultados obtenidos a fortalecer las estrategias que fomenten el liderazgo como proceso de mejora continua en el Complejo Educativo República de Brasil, San Salvador, El Salvador.
- Diseñar una propuesta estratégica que favorezca el liderazgo transformacional en los docentes de educación básica del Complejo Educativo de la República de Brasil.

#### Limitaciones.

- ✓ Ante la emergencia nacional por Covid-19, la gestión educativa a nivel nacional cambió, por lo tanto, solamente se realiza este documento con información teórica que hablen de liderazgo y educación.
- ✓ Se cambió la metodología de investigación.
- ✓ La presente investigación se realizará tomando en cuenta información sobre características de liderazgo en los docentes de educación básica.
- ✓ Otra limitación que se dio fue el tiempo de cuarentena del Covid-19 porque se tuvo que iniciar desde un principio.
- ✓ Otra limitación el ambiente de espacio que se otorgó para cambiar la metodología de investigación.
- ✓ Encontrar información que no solo hable de liderazgo de los directores sino también de los docentes.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### 2.1 Contexto histórico

#### 2.1.1 Nacimiento del Complejo educativo república de Brasil.

El Complejo educativo de la República de Brasil, como actualmente es llamada, nació en el año de 1952 en las instalaciones del parqueo del parque zoológico, el cual en ese año iniciaron con el nombre de La Escuela Normal de varones, y su infraestructura eran unos cuartos de adobe. “La maestra Berta Luz Alvarado de 90 años, relató la historia de cómo y cuando nació el ahora Complejo Educativo de la República de Brasil”. (B. Alvarado, comunicación vía telefónica por medio de su hija y ahora maestra del centro escolar, Alba Gloria de Martínez, 17 de marzo, 2020)

Aproximadamente de 5 a 10 metros estaba la escuela de la república de México el cual solo era una escuela para niñas, luego de eso, las dos escuelas antes mencionadas se trasladaron al lugar donde ahora es el instituto nacional de ciudad Arce en el año de 1,954, porque la escuela donde estaban ya era inservible; a través de cuando se trasladaron ambas escuelas, la que era llamada como escuela normal de Varones desapareció y es en donde fue llamada La escuela de la república de Brasil, además de ello se establecieron normas que consistían que los pasillos y el establecimiento del lado derecho de la institución era para las niñas y el lado izquierdo para los niños y en algunos años la escuela normal de varones asistía a sus clases en el turno matutino y la escuela de México donde solo iban las niñas asistían en el turno de la vespertino, a raíz de eso la decidieron hacer mixta.

Para el terremoto del año 1986 las escuelas se destruyeron por completo, entonces se decidió comprar el terreno donde están actualmente, e iniciar con la construcción de una nueva escuela desde entonces están en el mismo lugar. “La maestra Berta Luz Alvarado de 90 años, relató la historia de cómo y cuando nació

el ahora Complejo Educativo de la república de Brasil". (B. Alvarado, comunicación vía telefónica por medio de su hija y ahora maestra del centro escolar, Alba Gloria de Martínez, 17 de marzo, 2020)

### **2.1.2 Desarrollo de la infraestructura.**

Centro Escolar República del Brasil así era llamado anteriormente, cuando iniciaron los salones de clases eran hechos de adobe, después como ya era inservible se trasladaron donde hoy es el Instituto Nacional Arce, después del terremoto del año 1986 se destruyó la escuela completamente y la volvieron a construir.

Ahora el diseño del Centro Escolar se desarrolló en un área de terreno de 5,465.29 m<sup>2</sup> para lo cual se generó una infraestructura con un área de construcción de 3,855.45 m<sup>2</sup> que contiene la siguiente infraestructura:

- Auditórium
- Pabellón Norte
- S.S. niñas
- 6 Aulas en nivel 1
- Laboratorio
- 7 aulas en Nivel 2
- S.S. niños
- Pabellón Sur
- 7 Aulas en Nivel 1
- 7 Aulas en Nivel 2
- Área recreativa de parvularia
- Pabellón Poniente
- Centro de Computo
- Área de Administración y Dirección
- Biblioteca en nivel 2
- Bodega general

- Asesoría Pedagógica
- Cancha de BKB techada
- Cafetín
- S.S. de párvulos

### Cisterna y caseta de bombeo **2.1.3 Momentos decisivos de la institución**

En el año 1996 fue la primera transformación a escuelas modelos el cual El Complejo Educativo de la República de Brasil fue una de esas escuelas modelos. Hubo capacitaciones, transformación de elementos, mediadores y tutores formados por alumnos y docentes, siendo el MINISTERIO DE EDUCACION, encargado de estas capacitaciones.

La escuela Única, funcionaban tres instituciones: La República de México, Brasil y la escuela nocturna del General José Arce. Pero se llegó el momento de seleccionar un solo nombre, y la asamblea de docentes debían escoger con cual nombre quedarse y además con un solo código el cual es el 11661.

El ministerio de educación implemento los CDE para una transparencia de fondos y fue creada en el complejo en el año de 1995. De acuerdo a la asamblea de docentes se adoptó el nombre de complejo, porque se implementó el bachillerato nocturno, pero desde el 2019 hasta en la actualidad se encuentra funcionando el bachillerato general con diplomado en inglés o en computación en el turno de la mañana.

### **2.1.4 Situación actual de la institución educativa**

El bachillerato actual en el complejo es el de formación general con diplomado en dos opciones: Ingles o informática, también se tiene el nivel de educación básica en el cual se realizará el estudio.

## **2.2 Contexto de referencia epistemológica**

Volviendo nuevamente a la multiculturalidad de la que se mencionó antes y la complejidad de la organización escolar, cuando sostiene que los centros escolares

son realidades poliédricas, porque son muchas las caras o facetas que se muestran internas y externamente; todas ellas no son más que el resultado de la estructura organizativa de los elementos que los componen (García, 1997). Es así, como de la vida en la escuela se deduce que ésta es una sociedad completa en miniatura, todo lo que ocurre dentro de ella, es un fiel reflejo del ambiente externo que la circunda, esa “realidad compleja” en palabras de Juan Manuel Moreno, guarda el conflicto externo, dentro de sus paredes no sabemos si los estudiantes, docentes y administrativos estamos protegiéndonos dentro del centro educativo.

Se construye un conjunto de elementos importantes que se pueden enunciar si:

- Elementos materiales: Condiciones de espacio y medios idóneos, para que la actividad académica se desarrolle en las mejores condiciones.
- Elementos personales: constituido por el capital humano. Ejemplo: docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos y comunidad al rededor. Elementos formales y funcionales: factores que marcan la pauta y regulan las actuaciones de manera coordinada. Ejemplo: el sistema escolar, la planificación, equipos de trabajo, órganos de gobierno y participación, el clima disciplinario.
- Elementos auxiliares y complementarios: coadyuvan a un mejor desarrollo de los anteriores elementos. Ejemplo: actividades extraescolares, relaciones con la comunidad, servicios de apoyo externo, entre otros. (García, Requena, 1997, p.88)

Así mismo, García, Requena (1997) explica: “Toda disciplina científica, para que se pueda abordar con rigor su cometido específico debe apoyarse en unos fundamentos sólidos que le proporcionen estabilidad en los planteamientos teóricos” (p.27).

Se puede afirmar, que siempre cuando se presenten dificultades de gestión escolar y convivencia, deben planearse nuevas estrategias de trabajo que sean coherentes con los objetivos propuestos, contextualizadas a cada institución,

maneja los recursos adecuados, con unos líderes y unos responsables, que respondan por la implementación de dichas estrategias y su correspondiente evaluación para implementar nuevos planes de ajuste

### **2.2.1 Puntos importantes**

En el reto de afrontar respuestas oportunas y pertinentes a las necesidades del liderazgo en docentes, resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión:

- El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo;
- El fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en el ámbito institucional;
- El fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo;
- La implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y
- El desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas. “El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores”. (Ministerio de Educación Nacional, 2007, Artículo prosperidad para todos)
- En la organización escolar se reconoce como primer líder al director de la institución, seguido de CDE que se encarga el director, docentes, padres de familia y alumnos.

### **2.2.2 El liderazgo, la educación y sociedad.**

Covey (1998) “Plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo” (p.13) Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las

instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

### **2.2.3 La gestión educativa y el liderazgo.**

Se propone una serie de aspectos para tener en cuenta en la Gestión Educativa:

- Liderazgo profesional firme y propositivo;
- Enfoque participativo visión y metas compartidas;
- Unidad de propósito;
- Consistencia de la práctica;
- Colegialidad y colaboración;
- Ambiente favorable de aprendizaje;
- Atmósfera ordenada;
- Planificación de la enseñanza;
- Ambiente de trabajo y aprendizaje;
- Orientación del rendimiento;
- Expectativas elevadas, generalizadas y comunicadas;
- Refuerzo positivo frente a retos intelectuales;
- Disciplina clara y justa;
- Seguimiento y retroalimentación del progreso y de la acción de los alumnos;
- Evaluación de los resultados de la escuela como base para la toma de decisiones de mejora;
- Derechos y responsabilidades definidos;
- Alumnos con alta confianza y autoestima;
- Control del trabajo y desarrollo de los profesores basado en las estrategias y resultados de la escuela; y
- Cooperación familiar en la labor educativa”. (Cedano y otros, 2004)



#### **2.2.4 Teorías clásicas.**

Son teorías que pretenden buscar mayor rendimiento en los resultados racionalizando el trabajo, también se observa que es un reflejo de la organización empresarial que puede ser aplicado en las organizaciones escolares.

Teniendo cuidado de contextualizarlas a cada institución. Entre estas teorías encontramos:

-Teoría de la organización fisiológica. Por el ingeniero y economista norteamericano Frederic Taylor. Establece la observación del trabajo en serie, buscando la eficiencia en la actividad laboral, mediante la división de tareas y la especialización, racionalizando el trabajo y dirigiéndolo de manera rigurosa.

- Teoría de la departamentalización. Debido al ingeniero francés Fayol (1841-1925) que propone, en aras de una mayor eficiencia, racionalizar el trabajo por medio de una división especializada de funciones o departamentos, al frente de los cuales se colocarán a las personas más idóneas.

- Teoría recopiladora. Los estudios de Gulick y Urwick, precisaron y concretaron, aún más las anteriores ideas clásicas, elaborando un modelo aplicable, tanto a grandes empresas como a instituciones escolares.

#### **2.2.5 Las nuevas teorías**

Analizando otra gama de teorías se deduce que están más direccionamiento a fortalecer y apoyar el liderazgo humano dentro de la organización empresarial o educativa. Facilitan el desarrollo integral de cada individuo para así aumentar el rendimiento en el desempeño de sus tareas diarias.

A continuación, se exponen las nuevas teorías de la organización escolar:

- Las propone el sociólogo alemán Max Weber (1919). El objetivo que éstas persiguen es conseguir introducir en el mundo de las organizaciones el

factor humano, especialmente en lo relativo al índice de satisfacción personal en el curso del trabajo realizado.

- El modelo de Elton Mayo (1998) Defiende la importancia de las relaciones humanas en el mundo laboral, considerando que éstas influyen de forma decisiva en el rendimiento. Se centra en los aspectos psicológicos y las afinidades de los miembros que integran una determinada organización, buscando el buen entendimiento, la cordialidad y la participación que, son, al fin y al cabo, factores influyentes y muy decisivos en la productividad.
- El modelo Merton (1996) Insiste en la necesidad de confiar en el comportamiento de los componentes de una organización, cuando se les asigna una determinada responsabilidad. Tal confianza puede convertirse en una forma de control, consiguiendo una determinación de competencias más clara, una identificación con las normas establecidas y un mayor grado de integración en la tarea común.
- El modelo Zelznick (1997) Propone como idea central la delegación de autoridad, creando esquemas de organización que la hagan posible.
- El modelo Gouldner (1999) Plantea el uso de determinadas generales e impersonales para regular los procedimientos de trabajo, con lo cual se disminuyen las tensiones interpersonales y se difuminan las relaciones de autoridad.
- Organización por objetivos. Establece de forma expresa la importancia que posee en cualquier actividad organizativa la prioridad de unos objetivos, de tal forma que establecidos éstos de manera clara y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de las instituciones.
- Teoría cultural o interpretativa. Es una teoría muy reciente que presta una atención especial al mundo de los símbolos, colores y creencias que se desarrollan en una organización constituyendo su cultura en un medio excelente de cohesión entre todos sus miembros.
- Teoría crítica o política. Concibe las organizaciones coaliciones de personas o grupos con diversidad de intereses, en los que se producen

pactos, negociaciones, conflictos, relaciones de poder, etc.” García Requena (1997).

Se nota que en las nuevas teorías se destacan aspectos tales como la confianza que se debe depositar en los miembros de una institución, el respeto a la diversidad política y cultural, es relevante las negociaciones de poder, el manejo de los objetivos propuestos, destacan también la importancia de la delegación de funciones y el trabajo cooperativo.

La política docente comprende tres dimensiones fundamentales que están íntimamente relacionadas:

La primera se refiere a preparar el campo para una enseñanza efectiva, contando con estándares mínimos y una formación docente de calidad.

La segunda consiste en reclutar, seleccionar y mantener a docentes calificados en el sistema educativo.

La tercera está relacionada con los mecanismos para lograr una gestión efectiva de la profesión docente y reconocer el buen desempeño.

Tanto en el ámbito global como de la región de América Latina y el Caribe, existe una creciente preocupación por mejorar la calidad de los aprendizajes a través de fortalecer la profesión docente (UNESCO, 2012). No se trata únicamente de contar con el número necesario de maestros para reducir brechas de acceso y rezago escolar, sino de asegurar que quienes ingresen y permanezcan en esta carrera sean competentes y cumplan con ciertos estándares de calidad educativa (UNESCO, 2006).

“Al examinar la evidencia disponible sobre la situación de la docencia en El Salvador, se advierten varios nudos críticos que se deben superar para elevar su valoración social y su calidad” (Marchelli, 2017, p11)

### **2.2.6 Liderazgo y la gestión institucional**

El liderazgo educativo para el presente trabajo corresponde al proceso educativo donde se práctica el análisis, la decisión y la comunicación dirigida a la búsqueda de objetivos mediante procesos de planeación; liderados por un equipo organizador y dinamizador. (Weinstein, 2009) (Citado en Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2, 2010)

El liderazgo educativo tiene que ver con toda la comunidad, con la escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte. (Barber & Mourshed, 2007)

El liderazgo educativo significa también la capacidad de generar, en función de situaciones concretas las mejores oportunidades de desarrollo; escuchando, viendo y palpando la realidad para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno. De igual manera, el liderazgo educativo es también la capacidad que tiene el docente de hacer dinámicas las acciones propuestas. (Vargas, 2017)

### **2.2.7 Tipos de liderazgo en educación**

El estado del arte permite proponer que el liderazgo puede hacer diferencia en las escuelas: en el clima, la cultura y en el logro de los estudiantes (Ten Bruggencate, 2012). (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016)

La relevancia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño de las organizaciones (Bass, 1985; Yammarino, 1993; Bass & Avolio, 1994) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) y sobre los equipos de trabajo (Sosik, 1997; Jung & Avolio, 1999; Jung, 2001) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) ha quedado de manifiesto desde hace décadas.

El estilo de liderazgo se configura a partir del patrón conductual de un directivo o líder, desde la mirada de terceros. Así, el líder logra que otros hagan con él o por él lo que quiere en favor de la organización o del grupo. Actualmente, los estilos

dominantes en la literatura son (Eagly, 2003): liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y laissez faire (dejar hacer, o permisivo) Liderazgo transformacional El líder transformacional es aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores, logrando además aumentar la motivación y la moral de éstos.

Los líderes transformacionales generan propósitos y metas desafiantes por las cuales vale la pena esforzarse y logran movilizar a sus seguidores en procura de alcanzar tales propósitos y metas (Zhu, 2011). Siguiendo la teoría de Bass (1985) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) identifican tres vías por las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

- Crear un sistema de valores y hacer que los seguidores tomen conciencia de la importancia de la tarea;
- proporcionar una mirada de conjunto desde la organización o desde el equipo, por sobre la perspectiva individual y centrada en los intereses propios;
- descubrir las necesidades de orden superior de los seguidores. El líder transformacional se destaca por su alto estándar ético, cuestión que le hace ganar el respeto de sus seguidores y de la sociedad. En este contexto, la incorporación al interior del equipo de valores socialmente deseables tales como altruismo, conciencia, espíritu de cuerpo, cortesía y virtudes cívicas, unidos a la credibilidad del líder, conducen a la creación de un clima de altas exigencias morales.

Los líderes transformacionales configuran la realidad para sus seguidores, escuchan sus opiniones, sus inquietudes, y mediante intervenciones en momentos clave y en lugares apropiados construyen la mirada organizacional o grupal sobre la base de los valores y las ideas de los seguidores, generando una clara imagen del rol que los seguidores deben asumir para salir adelante en los valiosos propósitos y metas a lograr (Tan, 2013).

Las características que distinguen al liderazgo transformacional son: Influencia idealizada: los líderes transformacionales son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente (Mittal & Dhar, 2015). Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos, tanto en sus rasgos personales como en sus conductas (Molero, 2010) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). Sin duda, el carisma del líder transformacional es un elemento diferenciador de primer orden ya que genera en los seguidores el compromiso emocional para hacer lo que el líder les requiera, en un proceso social que se replica en múltiples niveles de la organización (Tee, 2015) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

Motivación inspiracional: se refiere al hecho que los líderes transformacionales son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado intrínseco a su trabajo (Chen, 2015) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). Así los seguidores sienten que realizan una labor que es vital, no sólo para ellos o para el equipo, sino también para la organización e incluso para la sociedad (Breevaart, 2014) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

Los líderes transformacionales generan un ambiente de colaboración y, subsecuentemente, crean un futuro deseable y posible que va de la mano con un plan para lograrlo que exige un fuerte compromiso y un desempeño destacado de sus seguidores (Nübold, 2015). Estimulación intelectual: los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores a ser creativos e innovadores, buscando por sí solos las soluciones a sus problemas y desafíos (Yasin, 2014) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). Además, el líder fomenta y compromete a sus seguidores a cuestionar las formas tradicionales de solución, animándoles a encontrar formas novedosas y soluciones superiores (Perko, 2014) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

De este modo se incorpora como una rutina organizativa el desafío permanente de mejorar e innovar (Fernet, 2015) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). Consideración individual: los líderes transformacionales juegan un rol de mentor al distribuir las responsabilidades entre los seguidores, dándole la oportunidad de crecimiento y actualización a cada individuo en el proceso. Esta consideración de cada uno como una persona importante para el quehacer genera esfuerzos individuales y colectivos superiores (Avolio, 1999) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

La consideración individual implica un comportamiento de apoyo, estímulo y orientación a los seguidores (Yukl, 2006) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). Otras investigaciones han enfatizado en que la consideración individual conlleva al desarrollo de relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores (Vaccaro, 2012); en tanto que otros estudios han puesto de relieve la importancia de la relación de mentor y propulsor del desarrollo de cada miembro del equipo (Braun, 2013). (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

Liderazgo transaccional es aquel que se focaliza en el monitoreo y control de sus seguidores a partir de mediciones respecto de las metas convenidas. Así, los términos de análisis son de corto plazo y este líder no pretende cambios del clima o la cultura organizacional (Antonakis J. & House RJ, 2014.) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) Ciertamente, la relación entre el líder transaccional y sus seguidores se basa en el acuerdo de ambas partes respecto de las metas y las expectativas de recompensa (Bono, 2012). (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) Probablemente el mayor inconveniente de este tipo de liderazgo es que no favorece las pretensiones más personales de los seguidores, dado que para el líder lo fundamental es lograr las metas y

objetivos contra cuyo cumplimiento se generan recompensas contingentes (Breevaart, 2014) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

Se trata, por lo tanto, de generar términos claros de intercambio y un control permanente (Zhu, 2012) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). Las características que distinguen al liderazgo transaccional son: Recompensa contingente. Bajo esta modalidad de gestión el líder define lo que se debe hacer, cómo se debe hacer y los desempeños necesarios para lograrlo, junto con las recompensas asociadas a realizar lo requerido de buena manera, dando así significado y valor al trabajo realizado (Epitropaki & Martin, 2005) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). En esta perspectiva, el líder aclara las expectativas en torno a lo que se espera de los seguidores y acerca de las recompensas asociadas al cumplimiento de tales resultados (Molero, 2010). (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) Gestión por excepción. En su versión activa se refiere al proceso mediante el cual los líderes monitorean el progreso de los seguidores, y los conducen o redireccionan en el camino correcto cuando existen desviaciones significativas (Hamstra, 2014) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

En concreto, la forma activa de la gestión por excepción supone evaluar el desempeño de los seguidores, identificar los problemas de gestión y adoptar las medidas correctivas pertinentes (Birasnav, 2014). (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). Estilo laissez faire En el estilo de liderazgo denominado laissez faire, o 'permisivo', el líder evita tomar responsabilidades a su cargo. Por consiguiente, prefiere dejar de lado las decisiones y las acciones que le hagan ser responsable de los resultados de las mismas (Skogstad, 2014) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).



De este modo elude y minimiza su propia autoridad y se ausenta en los momentos clave de la dirección de su equipo (Avolio, 1999). (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). La pasividad del líder y el evitar la conducción del equipo, brinda a los seguidores altos grados de libertad, ya que no hay una visión del líder ni un proceso de control o monitoreo (Chaudhry y Javed, 2012) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). El líder *laissez faire* se limita, en el mejor de los casos, a la gestión por excepción en su forma pasiva, lo que implica que los líderes adoptan medidas correctivas, pero una vez que los errores por parte de los seguidores ya han sido cometidos.

La principal característica de este estilo de liderazgo es: Evita las decisiones y las acciones. Es decir, en la mayoría de las situaciones estos líderes dejan hacer y dejan pasar lo que los seguidores optan por hacer, sin una intervención a nivel de decisiones ni de acciones (Furtner, 2013). El liderazgo en las instituciones educativas En el campo de la educación, los estudios de liderazgo han analizado preferentemente las aplicaciones y acciones del liderazgo transformacional de la dirección escolar.

Por ejemplo, Leithwood & Jantzi (2005) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) revisan 32 investigaciones empíricas y encuentran que el estilo de liderazgo impacta de modo indirecto sobre el nivel de logro de los estudiantes y el grado de compromiso de la escuela, mediatizada la influencia por la cultura, el compromiso de los profesores y la satisfacción en el trabajo. Pedraja, (2009) establecen que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación directa con el logro de los estudiantes. Más recientemente, Leithwood & Sun (2012) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) proponen que, para mayores niveles de impacto del liderazgo, lo relevante es focalizar más en las prácticas del liderazgo que en los modelos propiamente tales.

Con ciento veinte cuatro profesores desde educación parvularia hasta octavo grado, Fitzgerald (2015) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) encuentra que existe una fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y la confianza de los profesores en la dirección; además, el estudio demuestra que la efectividad de los directores escolares se asocia a la incorporación de prácticas de liderazgo que les lleve a una relación de confianza con su plantel de profesores.

No solo la confianza entre profesores y dirección se ve mejorada por el liderazgo transformacional, sino que éste impacta también en el compromiso organizacional, tal como lo muestra un estudio con 186 profesores de educación secundaria (Selamat, 2013) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016). El punto a resaltar es que el liderazgo transformacional puede mejorar las instituciones de educación al generar ideas, construir y compartir una misión, compartir el poder, ganar credibilidad y generar experiencias exitosas (Yang, 2014).

Grissom & Loeb (2011) plantean que el estilo de liderazgo es un aspecto clave que influye en el diseño curricular y en la enseñanza. Más aún, el estilo de liderazgo transformacional promueve el mejoramiento de las clases y del currículo, aspectos que impactan en el logro de los estudiantes; adicionalmente, las habilidades de la dirección para identificar y compartir una visión y un modelo de gestión impactan de gran manera en el nivel de logro de los alumnos (Valentine & Prater, 2011) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

Respecto del liderazgo transaccional, un estudio con la participación de 930 profesores del norte de Israel muestra que la satisfacción en el trabajo del profesorado disminuye con los sistemas de monitoreo que le quitan autonomía en sus labores, a diferencia de lo que ocurre con el liderazgo transformacional

que sí se relaciona positivamente con la satisfacción de los profesores (Bogler, 2002). (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016).

Por su parte, Ibrahim y Al-Taneiji (2012) (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016) realizan una investigación en 34 escuelas de Dubai y encuentran una relación entre el liderazgo transformacional y la efectividad de los directores; sin que dicha relación fuese estadísticamente significativa para el caso del liderazgo transaccional. Por consiguiente, la mayoría de las investigaciones sobre liderazgo y logro de los estudiantes han encontrado una relación con el liderazgo transformacional, más que con los otros estilos: transaccional y laissez faire, de la teoría de Bass (1985). (Citado en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016)

### **2.2.8 Buscando un genuino estilo de liderazgo educativo**

Es importante resaltar que recientemente fueron lanzados otros modelos de liderazgo. Aquí se mencionan cinco estilos:

- Autócrata: Decisiones unilaterales;
- Mínimo envolvente: Solicita una mínima opinión a los subordinados o colaboradores. Un genuino estilo de liderazgo educativo ¿una realidad o una ficción institucional?
- Consultor: Reúne a sus subordinados y la conclusión de su decisión es el resultado de la opinión colectiva;
- Colaborador: Trabaja con los subordinados para resolver el problema;
- Delegado: Mínima asesoría por parte del líder hacia sus colaboradores y plena autonomía en el trabajo entregado. Semprún-Perich & Richard (2013)

Algunas diferencias que merecen ser mencionadas entre Líderes tradicionales y Líderes Contemporáneos.

Tradicionales:

- Autoritarismo.
- Obediencia.
- El centro de atención es el líder quien es considerado un héroe.
- El líder es solitario y aislado.
- Posición jerárquica y de delegación.
- Habilidades especializadas en ciertas áreas.
- Amplio conocimiento del mercado.
- Preocupación por la organización a largo plazo.
- Énfasis en el mando y el control.
- Orientador al interior (centralizador).
- Crea consenso cuando es necesario.
- Conocimiento íntimo de la organización.
- Preocupación por los competidores.

El proceso de liderazgo en el proceso de gestión se desarrolla el proceso de construcción en tiempos contemporáneos:

- Asimilador.
- Aprendiz.
- Creativo.
- Innovador.
- Comparte la atención y el poder con las personas.
- Accesible y sencillo.
- Conductor, Impulsor y Constructor de redes.
- Generalista con Experiencia en muchas áreas.
- Experiencia en varios mercados.
- Carteras de conocimientos diversos.
- Empoderador, entrenador y mentor.

- Perspectiva global.
- Crea alianzas y apoya la colaboración.
- Conocimiento íntimo del cliente. Chiavenato, (2013) postulo

Es necesario destacar que además de las definiciones dadas con anterioridad, debe tener muy claro que existen dos teorías que plantean las dos caras del liderazgo; el liderazgo como cualidad personal y el liderazgo como función dentro de la organización; sin embargo, se menciona que un liderazgo eficaz debe estar constituido por una fusión positiva de todas estas vertientes conceptuales, pero enfocadas no a lo que comúnmente observamos, las organizaciones, no, creemos que deben ser orientadas hacia un grupo de personas, seguidores, colaboradores, investigadores y todas aquellas personas para los cuales en un debido momento, servimos como facilitadores, que mucho más allá de transferir información, estamos en una parte de sus vidas, orientando y enriqueciendo su curva de aprendizaje, mediante el Empowerment, de allí la importancia modeladora y conductual que un Líder pedagógico debe poseer como rol educativo en cualquier área institucional u organizacional. Chiavenato, (2013)

El Liderazgo Educativo: La educación es un proceso continuo tanto para el educando como para el profesional en la educación. El ser humano a lo largo de toda su trayectoria está adquiriendo conocimientos, aprendiendo, absorbiendo todo del medio que le rodea y es precisamente allí donde la función del líder educativo se extiende y profundiza. Semprún-Perich, (2013)

Todos los educadores coinciden en la necesidad de darle un giro, un cambio a la educación, pero esto requiere que el cambio comience por la misma institución. El desarrollo de la Institución Educativa contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en equipos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.

El liderazgo pedagógico, como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. Nuestro interés inmediato se centra en el último de estos tres pilares fundamentales, en el Liderazgo Educativo o Pedagógico. Johanna C, (2013)

Ortiz, (2013) postula las siguientes afirmaciones para darnos una mejor comprensión del significado del líder educativo en este contexto. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar, en las personas.

El líder pedagógico dirige el proceso pedagógico más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas de éstos. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

La condición de líder pedagógico dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral que éste ostenta ante el grupo de estudiantes, por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma al aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico. La esencia del liderazgo pedagógico está orientada en aumentar la influencia educativa

sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Johanna C, (2013)

Postulando algunos retos con que el Líder Educacional debe enfrentarse: Desafiar el proceso. Con la innovación y la realización de nuevos proyectos. Facultar a otros, para lograr que las personas sean independientes, que resuelvan por sí mismas, que cada colaborador sea líder de su función, que todos se involucren. Moldear el camino, enseñando con el ejemplo, mostrando claridad y determinación en los valores y las creencias. Inspirar una visión compartida, todo objetivo común requiere una visión común, clara, definida y optimista.

Alentar el corazón, motivando, reconociendo, a quien lo merece y premiando el esfuerzo y los logros (Elogios de un Minuto). Fijar objetivos accesibles. Los objetivos a corto plazo refuerzan la seguridad y la motivación del equipo. Conseguir buenos resultados fortalece la moral y la confianza. La labor de un líder en cualquiera de sus multidisciplinarias facetas, no deben reducirse solo a explotar las facultades de cada individuo, facultar no quiere decir darles poder a las personas, las personas ya lo tienen; el poder es ejercido por sus conocimientos y motivaciones, facultar libera ese poder. Campos, (2013)

El líder al momento de compartir información, automáticamente crea un vínculo personal con su colaborador o estudiante quien este a su vez responde con reciprocidad en función de una labor en común. En cierta forma esta interrelación se encauza inmediatamente por una motivación ejercida en la confianza que el líder propicio al manifestar confianza en su colaborador.

Esa primera conectividad es la clave y es esencial para iniciar el proceso hacia una ejecución eficaz del ejercicio propuesto. Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, quienes la tienen, se

ven obligados a actuar en forma responsable. La libertad de actuar, trae como consecuencia que la persona pasa a ser responsable por los resultados esperados, lo que significa, que esta debe esmerarse en satisfacer las necesidades de las personas que se encuentran a su alrededor, y que mejor satisfacción que el logro de un trabajo exitoso, motivado por el esfuerzo de una confianza. Richard D, (2013)

El manejo de la motivación para un líder debe ser otra de las herramientas básicas que deben ser utilizadas inteligentemente tanto para obtener el producto deseado como para incrementar la curva de aprendizaje de los colaboradores o estudiantes. En otro orden de ideas es importante que el lector conozca las definiciones de fuerzas, motivos-actitudes y necesidades, tanto de un líder como las de sus colaboradores, para entender las múltiples interacciones que existen en este tipo de proceso grupal.

El clima institucional u organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa o institución, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participen en ella, y de la etapa de vida de la Institución u Organización.



Concepto de Hombre Complejo: El enfoque situacional de la motivación humana conduce al concepto de hombre complejo: cada persona es concebida como un sistema individual y complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Johanna C. (2013)

Tal sistema mantiene su equilibrio interno frente a los cambios y las demandas externas que continuamente le impone la fuerza del ambiente que lo rodea. En las transacciones con el ambiente organizacional, las personas están motivadas por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, o de dominarlos. Cada persona es un sistema individual y particular que incluye motivaciones, estándares de valores personales y esquemas de percepción del ambiente externo. Motivos, valores y percepciones están muy interrelacionados: lo que una persona percibe en una situación particular está determinado por sus valores y motivos. Semprún-Perich (2013)

El desarrollo de valores y motivos está influenciado por el proceso de percepción que determina que información o sistema recoge del ambiente. Actitud: Forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas. A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. Richard D. (2013)

La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud

determinada. Motivación: Para comprender el comportamiento de cada individuo, es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. Johanna C. (2013)

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, en general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo.

En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de si mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores.

En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición, por lo que siente, piensa y cree. El ambiente psicológico (el ambiente de comportamiento) es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo más inmediato. Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento del hombre producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún más, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo. Todo líder debe conocer el secreto de la persuasión para lograr los efectos motivadores que van

asociados a un estímulo. Este consiste en descubrir lo que una persona quiere y cómo ayudarlo a conseguir lo que quiere. Es difícil desentrañar los motivos que llevan a una persona a actuar, y con frecuencia ni siquiera la persona que los tiene los entiende. Sin embargo, se han elaborado algunas útiles teorías de la motivación, que sirven como punto de partida para el análisis, y además hay otras pautas comunes que pueden facilitar el proceso. Semprún-Perich (2013)

No obstante, cada individuo tendrá una motivación única, y las razones que él da para explicar sus actos no son necesariamente sus razones reales. La decisión es el resultado del equilibrio de tres factores: las necesidades o deseos que tenemos, el “precio” que estamos dispuestos a pagar por ellos, y el grado de probabilidad que existe de que el curso de acción que proponemos tenga éxito. Los psicólogos llaman a esto el cálculo de la motivación. Richard D. (2013)

En la mayoría de los casos realizamos el cálculo instantáneamente, pero a veces la evaluación lleva días o semanas. Las pautas suelen desempeñar un importante papel. Hemos almacenado, a menudo inconscientemente, ideas acerca de nuestras necesidades y deseos, y no necesitamos tomar nota de ellas. Del mismo modo, podemos tener idea estable sobre lo que estaríamos dispuestos a hacer para alcanzar determinado objetivo. Aun la manera en que realizamos al cálculo motivacional puede ser una pauta. Si las motivaciones dependen en tan gran medida de las pautas almacenadas en el cerebro de un individuo, y si los diversos factores son tan complejos ¿Cómo se podría esperar comprender todo lo suficientemente bien como para emplazarlo con éxito?

Afortunadamente, es algo más fácil de lo que parece a primera vista. Los psicólogos que han estudiado el tema han identificado algunas formas de motivación que son lo bastante comunes entre los seres humanos como para proporcionar enfoques útiles, si bien no infalibles. Pero, aun así, sigue

existiendo la necesidad de adecuar la motivación a las pautas particulares de un individuo. Johanna C. (2013)

### **2.2.9 Hacia una nueva construcción de un liderazgo educativo híbrido**

Haciendo uso de un análisis retrospectivo actitudinal y utilizando los complementos teóricos como herramientas de comparación es posible dilucidar que hay fuertes indicios empíricos para suponer que la hibridez obedece a un liderazgo del tipo Democrático, Referencial, Pedagógico, Educativo, entre otros: Híbrido del Siglo XXI. Sin embargo, no es descartable que el Líder Híbrido, posea un porcentaje muy bajo de algunas tendencias del resto de los tipos de estilos de liderazgos mencionados. (Benévolo, 2007, p.34)

Cada estilo de liderazgo posee sus virtudes y fortalezas como también sus debilidades, de allí nuestro postulado: Los líderes de hoy día deben estar al nivel de los requerimientos y exigencias tanto institucionales como organizacionales, y la mejor forma para lograrlo es fusionar los aspectos positivos de cada vertiente o estilo mediante la formación incesante del crecimiento cognoscitivo y el desarrollo cognitivo. Precisamente basado en esta nueva propuesta como concepto, fundamentamos que, “Cada líder tiene su propio estilo apoyado en los recursos teóricos y prácticos aprendidos con ascendencias positivas de cada una de los modelos de liderazgos definidos hasta el momento” (Semprún-Perich, 2009, p.370) La nueva era de líderes denominada por el autor Hunter como Baby Boom o Generación X, deberían contener en sus estructuras medulares las bondades y fortalezas de cada estilo de liderazgo.

Para nuestro concepto particular Un Líder Híbrido del siglo XXI, Semprún-Perich debería poseer lo que Hunter llamó los líderes de la Generación X, más la reducción de las debilidades y amenazas de cada estilo de liderazgo que

conocemos, pero que a su vez, el manejo y conocimiento de las mismas se haga de forma positiva y que al mismo tiempo sea una de sus mayores virtudes. Este líder híbrido del siglo XXI es el resultado de lo antes expuesto y sus principales características como líder son las siguientes:

- Es audaz, inteligente.
- Está dispuesto a correr riesgos.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Posee buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Busca el desarrollo de las personas e involucra a todos en el proceso.
- Se adapta a las circunstancias.
- Es creativo.

Los líderes Híbridos del siglo XXI se destacan por poseer algunos atributos esenciales: Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación, Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico, Dejar Huellas: legar a las demás personas una trayectoria de resultados, Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar a los estudiantes, Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento, Juicio: para tomar decisiones difíciles en

poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos, Carácter: cualidades personales que definen quienes somos. (Semprún-Perich, 2013, p.372)

No basta con reunir los requisitos necesarios para ser un líder en una organización o una institución educativa, no basta con acumular una larga experiencia, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del líder en afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia. (Semprún-Perich, 2009, p.372)

Es importante destacar que estas características y valores que distinguen al líder son aplicadas por éste en diversos contextos y situaciones de manera natural; es decir, un líder es integral, sus valores y características no se pierden al cambiar de ambiente, un mismo líder puede ser líder en varias facetas de su vida, porque estas características que lo definen son propias o han sido desarrolladas a lo largo de toda su vida y aun cuando éste se encuentre en una situación que no sea de su total dominio siempre prevalecerá su gran capacidad para razonar y tomar la decisión más acertada.

#### **2.2.10 Perspectiva de la carrera docente.**

Según la Ley de la Carrera Docente de 2006 en el artículo 1, señala que: La presente Ley tiene por objeto regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica, como en su antigüedad.

En el artículo 2 señala que: Esta ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

La presente Ley se aplicará:

- 1) A los educadores que desempeñen cargos docentes y de técnica educativa al servicio del Estado
- 2) A los educadores que presten servicios docentes en centros privados de educación, en todas aquellas materias que no estén reguladas por el Código de Trabajo; en materia escalonaría, sólo en cuanto a su registro, clasificación y capacidad para el ejercicio de la docencia
- 3) A los educadores pensionados y jubilados.

La igualdad, la prohibición de todas las formas de discriminación y el interés superior del menor, son los principios que especialmente informan la presente Ley; por cuanto, deberán observarse en su interpretación y aplicación.

El magisterio nacional, los educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación a la fecha de entrar en vigencia la presente Ley y los que posteriormente lo hagan con arreglo a la misma. El personal docente lo forman los directores, subdirectores y profesores de los centros educativos, cuyas funciones los colocan en relación directa con los alumnos.

Son cargos de Técnica Educativa los desempeñados por educadores que laboran en las unidades técnicas del Ministerio de Educación.

Es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr los objetivos siguientes:

- 1) Formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje

- 2) Estimular la superación y eficiencia de los educadores, mediante un sistema de remuneración acorde con su formación académica y antigüedad
- 3) Preparar educadores en el número suficiente y necesario para cubrir las necesidades educativas de la población
- 4) Proporcionar y garantizar, en lo posible, plena ocupación a los educadores que se formen
- 5) Promover la educación nacional como instrumento que facilite el pleno desenvolvimiento de la personalidad de los educandos y el desarrollo social y económico del país. (Ley de la Carrera Docente, MINED, 2006)

### **2.2.11 Desarrollo de la carrera docente nacional e internacional.**

Las carreras docentes en América Latina no se han modificado sustantivamente la revisión de las carreras vigentes muestra que ocho de dieciocho países (Se refiere a Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Paraguay, República Dominicana y Venezuela.) han transformado sus regulaciones en los últimos doce años.

De estas ocho carreras, cuatro de ellas han cambiado la regulación, pero no han transitado hacia el enfoque meritocrático que caracteriza a las nuevas carreras (Se refiere a El Salvador, Paraguay, República Dominicana y Venezuela) Por ello, las generaciones de carreras docentes se diferencian cada vez más. En un extremo se encuentran carreras ancladas en enfoques tradicionales caracterizados fundamentalmente por contemplar particularmente promoción laboral vertical, perspectivas sobre Políticas Docentes en América Latina y el Caribe estabilidad laboral y privilegio de la antigüedad y la certificación. En el otro extremo se encuentran las carreras con características opuestas; es decir, énfasis en la promoción horizontal y la estabilidad asociada al desempeño. (UNESCO, 2011-2016, p.21)



Esta clasificación de carreras responde a que las carreras docentes vigentes en la región están comprendidas en un lapso de sesenta años. La más antigua carrera vigente es de 1953, mientras que la más reciente es del año 2013. En algunos casos, carreras de veinte años de vigencia han realizado modificaciones parciales con la finalidad de alinearse a los enfoques meritocráticos. (UNESCO, 2011-2016, p.21)

### **2.3 Contexto de referencia**

Consistencia - Valor Personal. Una persona consistente es la que piensa en lo que sueña, determina lo que quiere vivir y actúa de la manera necesaria para lograrlo. Consistente es visualizar una meta y crear un plan de acción que le permita seguirlo y lograr lo que quiere.

Convivencia Escolar se refiere a “la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo.

Cultura escolar se podría definir como los patrones de significado transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos.

Departamentalización es un medio para organizar las actividades de la empresa, con el fin de facilitar la consecución de sus objetivos, consiste en la coordinación en la combinación y/o agrupación adecuada de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos.

Desarrollo significa crecimiento, aumento, reforzamiento, progreso, desenvolvimiento o evolución de algo. Designa la acción y efecto de desarrollar o

desarrollarse. El concepto de desarrollo hace referencia a un proceso en desenvolvimiento, sea que se trate de un asunto de orden físico, moral o intelectual, por lo cual puede aplicar a una tarea, una persona, una sociedad, un país o cualquier otra cosa.

Diagnóstico: es aquello que, en el ámbito de la medicina, está vinculado a la diagnosis. Este término, a su vez, hace referencia a diagnosticar: recabar datos para analizarlos e interpretarlos, lo que permite evaluar una cierta condición.

Docencia: Docencia significa enseñar según su etimología latina (del latín “docere”). La docencia por lo tanto hace referencia a la actividad de enseñar, siendo actualmente docentes aquellos que se dedican profesionalmente a ello, recibiendo una remuneración por sus servicios.

El liderazgo transformacional: surge y se propone como un intercambio entre el líder y los seguidores de éste, de manera que trabajan y reciben algo a cambio. Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma.

El sistema educativo es una estructura de enseñanza integrada por un conjunto de instituciones y organismos que regulan, financian y prestan servicios para el ejercicio de la educación según políticas, relaciones, estructuras y medidas dictadas por el Estado de un país.

Estrategia: es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Gestión: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo

diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Liderazgo educativo su mayor objetivo radica en formar a las personas en aras no solo de lograr un objetivo en común, sino también para que adquieran el conocimiento necesario con el cual podrán hacerse cargo de sus deseos personales, así como de su realización profesional. El liderazgo educativo puede comenzar desde los niveles más básicos y continuar a lo largo de la formación de una persona. Es por ello que abarca un gran número de grados, sin importar la edad de una persona que sigue preparándose.

Liderazgo situacional: Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez.

Modelo Integrado se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. Malpica, F. (2013).

## Capítulo 3 Metodología

### 3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación descriptiva-explicativa, son estudios de alto nivel que generan teorías o enunciados novedosos. Los resultados, dada su complejidad, son de revisión obligatoria por otros profesionales, Este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir como son y cómo se comportan. Sampieri (2008) afirma: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.68)

El tipo de estudio explicativo está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Una investigación puede tener una combinación de los diferentes tipos de estudio, pero nunca podrá ser básicamente de un solo tipo, sino que siempre tendrá elementos de alguno de los otros tipos de estudio. Pero de acuerdo con los autores Fernández, Hernández y Baptista (1992) para saber con qué tipo de estudio se tiene que empezar es necesario conocer dos factores: “el estado del conocimiento en el tema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura y el enfoque que se pretenda dar al estudio” (p.45).

Según Baena (1982) “La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y compilación de información a través de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, bibliotecas, bibliotecas de periódicos, centros de documentación e información” (p.27). Desde una perspectiva de investigación que se realizará es de enfoque cualitativo de tipo documental que consiste en revisar libros, textos, revistas, material audiovisual que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando cualidades que pueden ser tratadas mediante un proceso de investigación con enfoque informativo y descriptivo que tiene como pretensión llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta según el texto. La finalidad de este proceso investigativo es constatar cómo y de qué manera se está

incorporando los nuevos conceptos de carácter biográfico con entorno a los avances que se están generando en el sistema de gestión territorial en Educación, Básica y media en la zona central en El Salvador.

Taylor y Bogdan (1992) “Señalan que lo que define la metodología es simultáneamente tanto la manera cómo enfocamos los problemas, como la forma en que le buscamos las respuestas a los mismos” (p.58)

### **3.2 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo, la investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, etc., tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (Watson-Gegeo, 1984. p.19)

El proceso de desarrollo de la investigación documental que será desarrollada está orientada a dar respuesta a partir de los materiales y documentos epistemológicos que ya existen sobre la temática. Enfoque de la investigación ha de servir al investigador para concretar sus elementos, analizar la factibilidad de cada uno de los temas que formaran parte de los capítulos de dicho estudio. (Ferrerres, 1997, p.78)

#### **3.2.1 Proceso de selección de la información**

La selección de la información será recabada de acuerdo con los subtemas que hayan de estudiarse. Las fuentes de información documentales que serán utilizadas en el proceso de la investigación documental son:

- **Material Bibliográfico.** Se utilizará todos aquellos materiales impresos como libros, publicaciones de revistas científicas, tesis, tesinas y artículos sueltos que en sus contenidos provean de información sobre el tema o algún subtema del estudio que se está desarrollando.

- Material de Internet. Uso de buscadores confiables de carácter académico y de investigación.

El número de documentos mínimo que será utilizado para el proceso de la construcción de la investigación será de cinco textos formales y que tienen algún nivel de arbitración científica o que pertenecen a publicaciones de acceso libre.

Altuve y Rivas (1998) asegura que el diseño de una investigación, “es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio” (p. 231).

### **3.2.2 Proceso de organización de la información**

Para el desarrollo del proceso de organización de la información se realizarán los siguientes momentos:

- Se realizará una entrevista sincrónica al director del Complejo Educativo República de Brasil, utilizando tecnologías de la información de la comunicación.
- Se desarrollará una lectura crítica del documento seleccionado y después de haber desarrollado la primera lectura del documento seleccionado se procederá a escribir los elementos del documento que serán utilizados para la construcción del texto de investigación.
- Si existe la necesidad de tomar alguna parte del texto que resulta importante y que se desea utilizar de manera completa. Se deberán abrir comillas si el texto es menor a cuarenta palabras; escribir textualmente lo que dice el autor, cerrar las comillas y anotar entre paréntesis el apellido del autor, la página o páginas y el año de publicación de la obra, se empleará el estilo bibliográfico APA para sistematizar las citas en el documento.

### **3.2.3 Estructura del informe para su presentación**

Los contenidos estructurales del informe de la investigación documental que será desarrollada, utilizando las normas APA son las siguientes;

- Índice;
- Introducción;
- Cuerpo del trabajo (contenido);
- Conclusiones; y
- Bibliografía.

### **3.3 Estrategia de análisis de los materiales documentales**

La metodología propuesta para la revisión bibliográfica puede ser aplicada a cualquier tema de investigación para determinar la relevancia e importancia del mismo y asegurar la originalidad de una investigación. Además, permite que otros investigadores consulten las fuentes bibliográficas citadas, pudiendo entender y quizá continuar el trabajo realizado.

La metodología propuesta se compone de cuatro fases:

#### **1- Definición del problema**

Debe ser lo suficientemente clara para poder realizar una búsqueda bibliográfica que responda a las necesidades del investigador en particular, y que además aporte al estado de la técnica, de manera que conduzca a un escenario bastante amplio y permita la retroalimentación de la investigación.

#### **2- Búsqueda de la información**

Para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda.

Una búsqueda bibliográfica debe hacerse desde una perspectiva estructurada y profesional. Leer documentación que no tenga fundamentos es aburrido y termina por ser una pérdida de tiempo. Por supuesto, cuando se inicia un proceso de búsqueda bibliográfica no se sabe qué material es el más pertinente o relevante, sin embargo, a medida que se avanza la perspectiva mejora y se empiezan a definir los temas que realmente interesan. Por tanto, se hace necesario delimitar la búsqueda y saber cuándo parar, aunque exista un sin número de preguntas por responder antes de abordar el tema principal del proyecto.

El material que se emplee debe ser “reconocido”, es decir, no puede consistir meramente en conversaciones de pasillo o en archivos descargados de Internet sin mayores referencias. Los trabajos reconocidos son aquellos que han sido revisados cuidadosamente por expertos antes de ser publicados.

La información se presenta en multitud de formatos, unos más accesibles, más reconocidos y mejor valorados “académicamente” que otros, entre estos: libros, revistas, actas de congresos, reportes técnicos, normas, tesis e Internet. Los libros son el punto de partida de cualquier investigación bibliográfica, pues proporcionan una buena base y una visión global del tema elegido.

En el caso que no se entienda alguna teoría o concepto que no deja avanzar en el proyecto, lo más pertinente es estudiar los libros para adquirir una base sólida antes de intentar entender los artículos más actuales y las últimas teorías publicadas en revistas.

Las actas de congresos contienen artículos presentados en conferencias nacionales e internacionales. La calidad de estos artículos varía mucho, dependiendo del proceso de revisión y de la experiencia y trayectoria de los revisores. Los reportes técnicos por lo general son informes de proyectos de investigación realizados por universidades y/o empresas públicas o privadas, en los que se encuentra información de gran utilidad. En ocasiones es difícil acceder a estos ya que la política de publicación depende de la entidad que los realiza, en



algunos casos los reportes técnicos dan información para alguna aplicación en particular y promover cierta marca o producto.

Las normas o estándares a nivel nacional o internacional, marcan una pauta o guía a considerar en la ejecución de procedimientos específicos. Son el resultado de las opiniones y sugerencias de expertos en un tema, permitiendo al investigador trabajar con fundamento y credibilidad.

Las tesis son las memorias e informes publicados como resultados de trabajos de investigación de maestría y/o doctorados, estas constituyen una fuente de ideas de actualidad y contienen una serie de valiosas referencias bibliográficas.

El Internet aparece como una valiosa fuente de información, pero se debe tratar con extrema cautela, pues se pueden perder horas navegando sin encontrar nada de valor y el material encontrado puede ser poco fiable. Con el fin de definir el dominio de la investigación, se deben utilizar ecuaciones de búsqueda (expresiones que consisten de palabras claves y operadores lógicos) que incluyan términos específicos del tema a investigar, además, se deben estudiar los patrones semánticos y de citación e identificar en primera instancia la estructura cognitiva para así, determinar las principales líneas de investigación desarrolladas en el mundo para el estudio del tema. Se deben aplicar criterios de selectividad de manera que el investigador se enfoque en los documentos relevantes para la investigación y si, a pesar de todo, existe demasiada información, quizás el tema elegido sea excesivamente amplio y sea necesario enfocarlo aún más.

### 3- Organización de la información

Esta fase es de gran importancia en todo proyecto de investigación, consiste en organizar de manera sistemática la documentación encontrada. Se puede realizar tanto de manera básica o detallada.

Una manera de organizar la información es por relevancia, distinguiendo los principales documentos de los secundarios. Así se obtiene una estructura o diagrama que permite identificar los pilares del tema bajo estudio. Es necesario

definir una estructura para organizar la información de forma jerárquica y la cantidad de datos que se van a incluir en esta (autores, año, resumen, idea principal, etc.). Los mapas de ideas permiten relacionar los elementos más importantes con los niveles de cercanía que hay entre estos, para aclarar la visión que se tiene de un tema. En su ejecución se pueden combinar colores y formas, a fin de facilitar la claridad visual del contenido.

Se pueden usar diagramas jerárquicos (esquemas circulares, red de contenido, esquema de barras, esquema de sangrado, esquema de llaves, etc.) para diferenciar claramente los documentos principales de los secundarios.

Su elaboración requiere del conocimiento de las ideas centrales y los postulados fundamentales del tema. Otra forma de organizar la información es mediante el uso de tablas de datos, cuyo fin es tener una estructura organizativa determinada de los datos y hacer una presentación concisa de los mismos. Las variables o características se limitan a los criterios escogidos por el autor.

#### 4- Análisis de la información

La tercera fase es analizar la información ya organizada, indagando sobre cuáles son los documentos más útiles para la temática en estudio. El análisis de la información es la tarea que toma más tiempo en la investigación bibliográfica, ya que con ella se espera identificar el aporte a realizar. En esta fase se debe tener un pensamiento crítico y debe ser realizada en paralelo con la primera, dado que es un proceso constante. Es un ciclo donde se reafirman las ideas planteadas en la formulación del problema y si se conoce bien el problema, la solución estará al alcance. Un ejemplo de las diferentes estrategias utilizadas para un adecuado análisis de la información se ha aplicado en diferentes estudios donde los resultados han sido satisfactorios.

Una herramienta informática que facilita el análisis cualitativo de un grupo de documentos es Refviz, mediante la cual se puede obtener un mapa de proximidad de los artículos de acuerdo con la frecuencia de aparición de palabras en el texto, así como la creación de los listados de descriptores primarios, identificados en los grupos temáticos más significativos.

Una vez identificados los documentos principales, es necesario realizar un análisis de co-citación de autores y de co-ocurrencia, para identificar los frentes de investigación y los autores con más citas. También se debe realizar un análisis detallado de los artículos que se identifiquen como directamente relacionados con las ideas más importantes y los aspectos relevantes para el tema de estudio.

## **Capítulo 4. Análisis y discusión de los resultados.**

En esta parte de la investigación observaremos donde se compara, se contrasta y se discuten los resultados obtenidos en la investigación. Los resultados constituyen la parte más importante de la investigación y es ahí donde se exponen los hallazgos del investigador.

### **4.1 Título del trabajo de investigación**

DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EN EDUCACIÓN BÁSICA DE EL SALVADOR. (CASO ESPECÍFICO COMPLEJO EDUCATIVO DE LA REPÚBLICA DE BRASIL)

### **4.2 Resumen**

Este apartado presenta los resultados de esta investigación documental sobre el estado actual de la investigación que en materia de liderazgo y educación en nuestro país parte del análisis y recopilación de datos presentados en este documento, el cual se tomó ejemplo de programas de liderazgo en la educación como ejemplos de otros países desarrollados.

## **Abstrac**

This section presents the results of this documentary research on the current state of research that in the field of leadership and education in our country is based on the analysis and collection of data presented in this document, which was taken as an example of leadership programs in education as examples from other developed countries.

### **4.3 Introducción**

El liderazgo en la actualidad partiendo desde el propio docente y su desempeño en el aula, no siempre es notorio, lo que sí es notorio por ejemplo cuando un centro escolar está siendo dirigido por un grupo de personas que poseen alto grado de liderazgo, ya que éstos muestran una actitud firme y serio trabajo por mejorar en todo sentido, mayor poder de gestión, inteligencia en las decisiones, mayor integración de toda la comunidad educativa, siempre dispuestos a aprovechar nuevas oportunidades, etc.

Para que un verdadero esfuerzo de mejoramiento en el marco educativo pueda llevarse a cabo, debe existir no solo liderazgo en todas las escalas de las estructuras organizacionales, sino también la ética y la profunda conciencia de saber que cada persona es parte de un todo sincronizado en ideales, metas y acciones concretas. El objetivo de la investigación permite identificar cuáles son los indicadores que pueden ayudar a los docentes a desarrollar sus habilidades de liderazgo. Una vez identificados los indicadores se agruparán en categorías por afinidad para determinar estrategias para el desarrollo de liderazgo en los docentes. A la vez esta información es útil para proponer líneas de acción a la institución con el propósito de sugerir alternativas de liderazgo.

## **4.4 Metodología**

Como se perfiló anteriormente, el estudio que aquí se reporta es de tipo documental, en el cual se explican las etapas que a continuación se describen.

### **4.4.1 Definición del problema**

Fomentar el liderazgo educativo se ha convertido en una prioridad para los responsables de las políticas educativas de todo el mundo en la actualidad. El liderazgo pedagógico se vincula estrechamente con la capacidad que tiene el director para identificar los buenos docentes. Ante ello se deben buscar estrategias que favorezcan el desarrollo para los diferentes tipos de liderazgo, entre uno de ellos el transformacional, para los docentes desde la educación básica.

### **4.4.2 Búsqueda de la información**

Para la realización del trabajo se tomaron en cuenta las investigaciones realizadas en últimos años en diferentes países porque en El Salvador solo ha habido investigaciones de liderazgo para los directivos de escuelas únicamente. Aunque en cierta medida se ha tomado en cuenta las características de liderazgo en los directivos porque es el que debe dar ejemplo a los docentes que están a su cargo. Se consultaron las siguientes fuentes:

Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región, Latinoamérica y el caribe (UNESCO, 2015)

Características del liderazgo transformacional del autor (Barcelo, 2018)

Seis tipos de liderazgo que como docente debes conocer (Santiago Moll, 2014)

Las teorías clásicas por los clásicos, Revista virtual sumando historias (Tintoré, 2013)

Liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible (Bogotá pp. 111-128) (Revista EAN, Julio-Diciembre 2016)

La conformación del liderazgo escolar de directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles, tomando como caso de estudio 9 municipios del departamento de san salvador (UCA, El salvador, 2015)

Construyamos nuestro liderazgo (MINED Y FOMILENIO, 2019)

El liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015 (Duarte, 2015)

Ley general de educación (MINED, 2005)

Ley de la carrera docente (MINED, 2006).

Es importante señalar que las fuentes anteriores no son todas las que existen, pero se ha tomado en cuenta aquellas en las que se permitió tener acceso, sin embargo se consideró que las seleccionadas permiten una aceptable aproximación al campo, porque en algunos casos habla de experiencias de liderazgo en la docencia que se han observado en nuestro país, el cual el ejemplo se identifica en: La conformación del liderazgo escolar de directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles (UCA, El Salvador, 2015)

#### **4.4.3 Organización de la información**

Una manera de organizar esta información es definiendo una estructura, se muestra a continuación en la tabla 1, en el cual se incluye los autores, año, resumen y la idea principal.

Tabla 1

*Organización de la información*

Autores	Año	Resumen	Idea principal
UNESCO	2015	El reconocimiento de que los líderes escolares son significativos a la hora de elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes ha conducido a la necesidad de diseñar estrategias destinadas al fortalecimiento de su desempeño. De este modo, la formación y el desarrollo profesional continuo de los directores de escuela ha adquirido una posición central dentro de las políticas educativas dirigidas al liderazgo educativo. En esta área, las recomendaciones de política generadas desde organismos internacionales como la OCDE apuntan a la necesidad de entender al desarrollo directivo como una secuencia y la entrega de oportunidades de formación para distintos momentos de la carrera de los líderes, así como también al requerimiento de asegurar la calidad de la provisión existente y a la implementación de una variedad de oferta formativa con especial énfasis en metodologías experienciales que han sido probadas como efectivas.	Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región
Juan Carlos Barcelo	2018	El liderazgo transformacional surge y se propone como un intercambio entre el líder y los seguidores de éste, de manera que trabajan y reciben algo a cambio. Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma. Los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, es por eso que acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores. Prestan atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y su crecimiento.	Características del liderazgo transformacional
Santiago Moll	2014	6 Tipos de liderazgo que como docente debes conocer 1. Liderazgo autoritario: Posee visión de futuro. 2. Liderazgo coach: Ayuda a los alumnos a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles. 3. Liderazgo conciliador: Valora a sus alumnos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de las mismas. 4. Liderazgo democrático: Invierte mucho tiempo en recopilar ideas. 5. Liderazgo ejemplarizante: El docente tiene un alto rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente. 6. Liderazgo transformacional: Motiva al cambio constantemente a los alumnos.	Seis tipos de liderazgo que como docente debes conocer
Mireia Tintoré	2013	El término de líder no aparece hasta el siglo XIV, y la palabra liderazgo es del siglo XIX;	Las teorías clásicas por

		<p>sin embargo, los pensadores y literatos del mundo clásico desarrollaron, quizás sin saberlo, una auténtica teoría de liderazgo que está en los orígenes de todas las buenas aproximaciones al tema producidas en los últimos tiempos.</p> <p>En efecto, desde Homero hasta Erasmo – pasando por los tres grandes clásicos de la filosofía griega, por Cicerón, Agustín de Hipona, Tomás de Aquino o Ramon Llull– todos los pensadores antiguos coinciden en describir al líder y el liderazgo con algunas características que serían muy deseables en aquellos que hoy están al frente de cualquier institución.</p>	los clásicos
Revista EAN	2016	<p>El liderazgo educativo se establece con el aprendizaje profundo y duradero de dinámica de la acción formativa de las nuestros estudiantes requieren procesos personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras.</p>	Liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible
UCA, EL SALVADOR	2015	<p>Hoy en día, el término liderazgo y dirección escolar son inseparables por la naturaleza misma de las funciones en la dirección; pero también porque el liderazgo se ha vuelto la propuesta de mejora en las escuelas. Mulford (2006, citado en Bolívar, 2010) sostiene que, agotados tanto los modelos de planificación racional, de reformas externas como los modelos burocráticos de gestión escolar, existe la tendencia a confiar en los líderes para generar en las instituciones los procesos de mejora.</p>	La conformación del liderazgo escolar de directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles, tomando como caso de estudio 9 municipios del departamento de san salvador
MINED Y FOMILENIO	2019	<p>El desarrollo de esta guía didáctica permite al estudiantado el aprendizaje de fundamentos técnicos sobre construir liderazgo, el trabajo en equipo, práctica de liderazgo, comunicación asertiva y la creación de un proyecto social que sea de beneficio para la comunidad educativa, en donde el protagonista será el estudiantado.</p>	Construyamos nuestro liderazgo
MINED	2005	<p>En el capítulo V, capítulo I habla de los educadores y en el artículo 87 dice que: Art. 87.- El Ministerio de Educación velará por que las instituciones formadoras de docentes mantengan programas de capacitación y</p>	Ley general de educación



		actualización para éstos docentes. Por lo tanto dentro de este incluye las capacitaciones de liderazgo que se dio gracias a MINED y FOMILENIO una capacitación para docentes en el año 2019 llamada: Construyamos nuestro liderazgo	
MINED	2006	En el capítulo V, artículo 28 menciona que El Ministerio deberá incluir programas de capacitación y sensibilización en materia de prevención de todas las formas de violencia; así como, contra la discriminación, con énfasis en la niñez y la adolescencia	Ley de la carrera docente

Estructura para organizar la información.

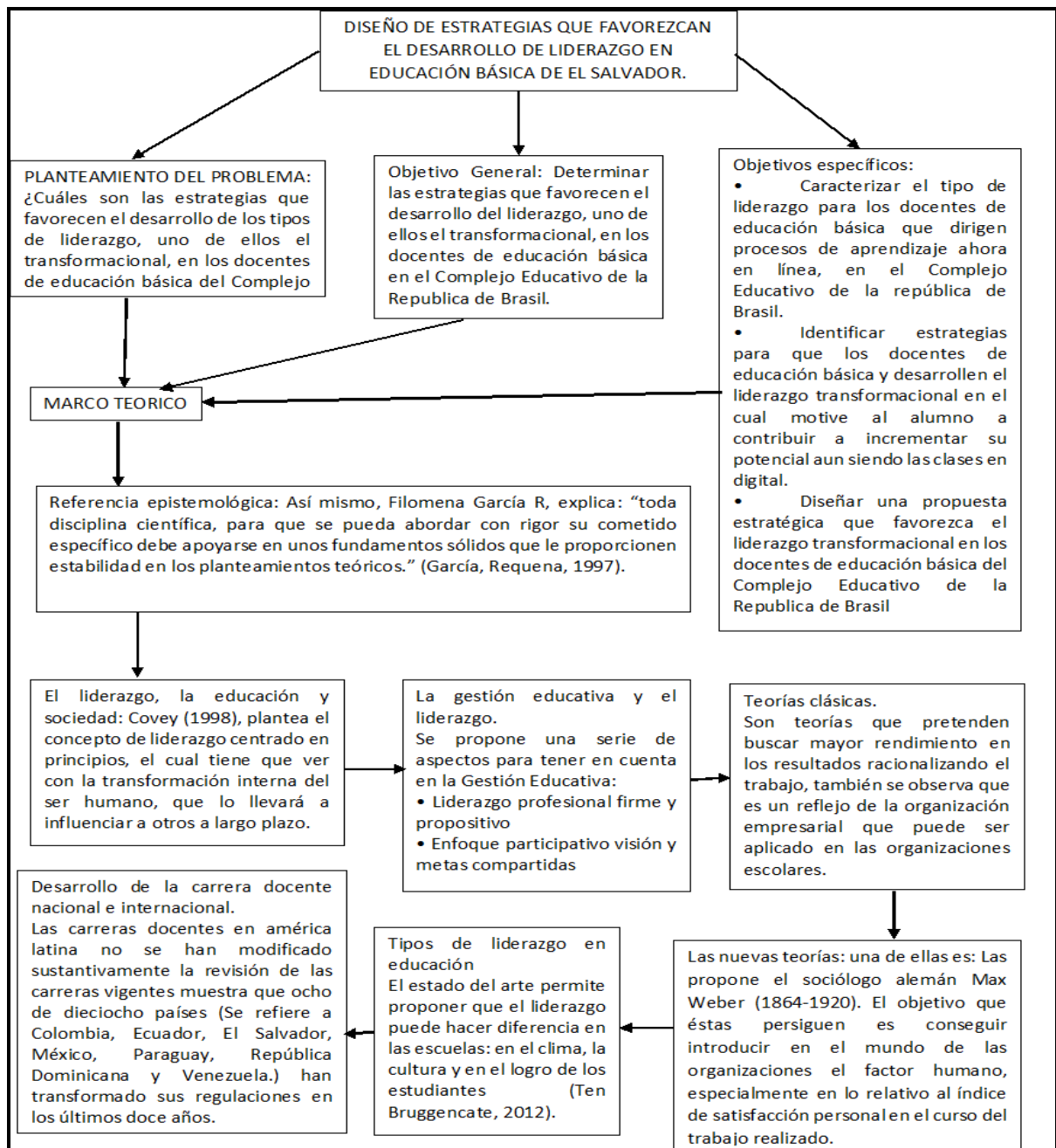
En el liderazgo instructivo las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado y es eficaz en la medida que esos objetivos generales se alcanzan.

#### 4.4.4 Análisis de la información

En la siguiente figura 1 se muestra un esquema que habla acerca del análisis de la información para el Desarrollo de estrategias que favorezcan el liderazgo en los docentes de educación básica.

*Figura 1*

*Análisis de la información.*



Esquema de análisis de la información. Diseño propio de la investigadora.

#### 4.5 Análisis comparativo y crítico.

En la tabla 2, Se presenta un análisis comparativo y crítico, en el formato de cuadro paralelo en torno a los hallazgos de información, buscando responder a la pregunta de investigación.

Tabla 2

*Análisis comparativo de la información.*

Teoría según marco teórico	Análisis
<p><b>Liderazgo educativo en El Salvador.</b>                      Algunos relacionan la idea de liderazgo a lo pedagógico, es decir, ir alternando las condiciones del centro y del aula, para que mejoren tanto la educación como las prácticas docentes en el aula (Murillo, 2006, citado en Bolívar, 2010).</p> <p>Las últimas investigaciones acuñan el término de liderazgo distribuido, donde las soluciones no dependen de una cúspide al mando, sino que provienen de una organización distribuida, de modo que los docentes desarrollen competencias y las responsabilidades se precisen en más personas y no solo en el director (Bolívar, 2010).</p>	<p>Según lo planteado por Murillo, la idea de liderazgo siempre ha tenido relación con la pedagogía, pero lo que no queda muy claro si el liderazgo debía usarse para implementar disciplina dentro del aula ejerciendo la práctica docente o implementando el liderazgo en los estudiantes porque si un alumno desarrolla las habilidades de líder, la escuela estaría produciendo buenos líderes. Se convierte en una cadena, por ejemplo: si el director implementa liderazgo en los docentes, los docentes se lo implementan a los alumnos.</p> <p>Se sabe que una comunidad educativa depende del director, personal administrativo, docentes, alumnos y padres de familia. Pero según el autor Bolívar el líder no es el que está en la cima sino el que distribuye o delega para que vayan desarrollando las habilidades y destrezas, por lo tanto, es una estrategia para el desarrollo de liderazgo el delegar responsabilidades.                      Por ejemplo: El director no puede solo dirigir una escuela porque se necesitan otras opiniones y decisiones, por lo tanto, están los comités de las escuelas que son incorporados la mayoría por docentes y esta el CDE que está conformado por el director, docentes, estudiantes y padres de familia.</p>
<p><b>Formación docente</b>                      Abonando esta premisa, Bolívar (2010) habla de dejar de idealizar atributos al director o directora como si fuera de su exclusividad el logro de cada una de las necesidades de la institución. El autor propone la necesidad de potencializar el liderazgo del docente.</p> <p>En muchos países latinoamericanos, las oportunidades de formación docente existentes tienen impacto limitado en las prácticas de aula. El énfasis de la formación es</p>	<p>En el Complejo Educativo República de Brasil en una entrevista sincrónica que se le hizo al director de esta institución se le pregunto que, si estaba de acuerdo que los docentes ejercieran el liderazgo en las aulas para sus alumnos, Él mencionaba que sí, pero algunos docentes tienen el concepto erróneo de liderazgo porque piensan que solo es dar órdenes o ser de una actitud no muy agradable y que según ellos así se gana el respeto. Este tipo de liderazgo se llama dominante y es el que interrumpe los procesos señala errores y trata de imponerse.</p> <p>Un ejemplo es acá en nuestro país en muchos centros de estudios superiores esta la opción de estudiar la carrera del profesorado o la licenciatura en ciencias de la educación, pero</p>

<p>teórico y poco orientado a desarrollar comportamientos y prácticas pedagógicas específicas (Vaillant, 2013).</p> <p>Lord y Miller (2000, citado en Montecinos, 2003) señalan que la formación de profesores líderes apunta a resolver tres problemas críticos para reformas a gran escala: alcance, persuasión y permanencia de los cambios.</p>	<p>es necesario la práctica de por lo menos todo un año escolar no solamente cumplir con cierto números de horas, y tomar en cuenta las instituciones privadas, no solo las públicas para hacer estas prácticas porque es necesario que el docente que se está formando conozca los dos sectores para que vaya muy bien preparado al área laboral.</p> <p>como una crítica constructiva es necesario preparar al docente e inculcar el liderazgo transformacional, porque es el que motiva al cambio y estar preparado para acoplarse ante cualquier situación, un ejemplo de ello en este año escolar 2020 surgió un cambio repentino y como lo dice Lord y Miller el profesor líder debe resolver problemas críticos, tener alcance, persuadir y permanecer en el cambio. Porque en este año se dio la situación que algunos docentes no podían utilizar las plataformas virtuales, no pudieron persuadir este cambio y no quisieron permanecer en este cambio repentino. Por lo tanto, se acomodaron y algunos de ellos vieron sus beneficios o intereses y no lo de los estudiantes. Aunque si hubo casos contrarios, que, aunque la institución no contara con una plataforma virtual de emergencia aprendieron en cuestión de horas como utilizar por ejemplo la plataforma Classroom y cambiaron la metodología y la forma de enseñar para que sus alumnos no perdieran el interés del estudio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DISCUSION DE TEORIAS</b> <b>Teorías clásicas.</b></p> <p>Son teorías que pretenden buscar mayor rendimiento en los resultados racionalizando el trabajo, también se observa que es un reflejo de la organización empresarial que puede ser aplicado en las organizaciones escolares. Teniendo cuidado de contextualizarlas a cada institución. Entre estas teorías encontramos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de la organización fisiológica. Por el ingeniero y economista norteamericano Frederic Taylor. Establece la observación del trabajo en serie, buscando la eficiencia en la actividad laboral, mediante la división de tareas y la especialización, racionalizando el trabajo y dirigiéndolo de manera rigurosa.</li> </ul>	<p>La primera teoría según Frederic Taylor el padre de la administración estableció el trabajo en serie es decir hacer división de tareas. Si lo acoplamos al área de educación en una hay líneas de mando, jerarquía o liderazgo, pero se sabe que el director no puede hacer todo el trabajo por sí solo, por eso es necesario que tenga sus colaboradores o equipo de trabajo y así delegar. Según las fases de la administración que son: planear, organizar, dirigir y controlar debe hacerlo con su equipo de trabajo por ejemplo solo el director no puede hacer todos los planes de unidad de todas las materias para todas las secciones es por eso que ahí entran los docentes porque ayudan a planear las unidades de sus materias, se organizan lo que harán en sus clases, dirigen sus actividades y</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de la departamentalización. Debido al ingeniero francés Fayol (1841-1925) que propone, en áreas de una mayor eficiencia, racionalizar el trabajo por medio de una división especializada de funciones o departamentos, al frente de los cuales se colocarán a las personas más idóneas.</li> <li>• Teoría recopiladora. Los estudios de Gulick y Urwwck, precisaron y concretaron, aún más las anteriores ideas clásicas, elaborando un modelo aplicable, tanto a grandes empresas como a instituciones escolares.</li> </ul>	<p>controlan que se cumpla los objetivos de las unidades.</p> <p>De la misma manera el ingeniero francés Fayol. Propone la división de trabajo y un ejemplo claro de igual manera es el que se mencionó en la teoría anterior.</p> <p>En conclusión, las teorías clásicas hablan de delegar las actividades y mencionan a que una escuela es una gran empresa donde se pueden observar líderes y lideresas que se lucen en su área de trabajo. Y también porque pueden formar líderes para una mejor sociedad e inculcar buenos valores desde muy pequeños.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Las nuevas teorías</b></p> <p>Analizando otra gama de teorías se deduce que están más direccionamiento a fortalecer y apoyar el liderazgo humano dentro de la organización empresarial o educativa. Facilitan el desarrollo integral de cada individuo para así aumentar el rendimiento en el desempeño de sus tareas diarias.</p> <p>A continuación, se exponen algunas de las nuevas teorías de la organización escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo de Elton Mayo. Defiende la importancia de las relaciones humanas en el mundo laboral, considerando que éstas influyen de forma decisiva en el rendimiento. Se centra en los aspectos psicológicos y las afinidades de los miembros que integran una determinada organización, buscando el buen entendimiento, la cordialidad y la participación que, son, al fin y al cabo, factores influyentes y muy decisivos en la productividad.</li> <li>• El modelo Merton. Insiste en la necesidad de confiar en el comportamiento de los componentes de una organización, cuando se les asigna una determinada responsabilidad. Tal confianza puede convertirse en una forma de control, consiguiendo una determinación de</li> </ul>	<p>Una estrategia para el desarrollo del liderazgo que se puede mencionar para los docentes es la buena relación humana que existe en el mundo laboral. Por ejemplo, en la escuela un docente puede compartir sus ideas o pensamientos con otros docentes, pero es importante que un líder aprenda a respetar opiniones también y así compartan ideas y que exista entre ellos cordialidad y participación con el fin de ser productivos para implementar liderazgo en los alumnos y prepararlos para ello.</p> <p>Este modelo de Merton y Zelznick habla de confiar actividades importantes y delegar dentro de una organización cuando se le asigne. Y que tal confianza puede convertirse en una forma de control para una determinación de competencias más clara un ejemplo de esto lo vemos en nuestras escuelas el docente en este año tuvo una</p>

<p>competencias más clara, una identificación con las normas establecidas y un mayor grado de integración en la tarea común.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo Zelznick. Propone como idea central la delegación de autoridad, creando esquemas de organización que la hagan posible.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización por objetivos. Establece de forma expresa la importancia que posee en cualquier actividad organizativa la prioridad de unos objetivos, de tal forma que establecidos éstos de manera clara y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de las instituciones.</li> </ul>	<p>misión importante y más que misión fue un desafío porque cambiaron las metodologías de enseñanza sin embargo el docente ha sido capaz de evaluar las competencias de sus alumnos y los que no poseen un buen resultado tratar de ayudarles a reforzar por ejemplo he escuchado de docentes de educación básica que hasta han tomado su tiempo de descanso o tardes de fines de semana para explicar un tema de dificultad de X alumno. Y esa es una característica de líder que se debe de aplaudir en un docente.</p> <p>Cada institución educativa tiene claros cuales son los objetivos y metas que cumplir y el docente líder debe estar comprometido a lograrlo, haciendo que funcione correctamente y que se cumplan dentro de la institución.</p> <p>Se nota que en las nuevas teorías se destacan aspectos tales como la confianza que se debe depositar en los miembros de una institución, el respeto a la diversidad política y cultural, es relevante las negociaciones de poder, el manejo de los objetivos propuestos, destacan también la importancia de la delegación de funciones y el trabajo cooperativo. El cual ahora todas esas características las debe poseer un buen líder.</p>
--	---

Cuadro paralelo que muestra un análisis comparativo y crítico. Diseño propio de la investigadora.

## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

El desarrollo de habilidades de liderazgo puede fortalecer las prácticas, la evidencia de investigación en los países muestran que es necesario que la provisión de formación de liderazgo específica responda a las funciones y responsabilidades ampliadas del liderazgo escolar. El hecho de que en su mayoría estos directores nuevos tengan experiencia docente no significa que necesariamente cuenten con las habilidades requeridas para dirigir escuelas en este siglo XXI (Huber, 2004). La práctica del liderazgo escolar requiere habilidades y competencias específicas que pueden no haberse desarrollado con años de experiencia docente únicamente.

Las estrategias de desarrollo de liderazgo necesitan concentrarse en fortalecer las habilidades para lidiar con las funciones que contribuyen a mejorar los resultados escolares:

- a) Apoyar, evaluar y desarrollar la calidad de los maestros
- b) Apoyar la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas
- c) Mejorar la administración estratégica financiera y de recursos humanos
- d) Dirigir fuera de los límites de la escuela.

El desarrollo de liderazgo necesita verse como un proceso de aprendizaje que dura toda la vida. La mayor parte de la evidencia sobre el impacto de la formación señala que el desarrollo de liderazgo es más amplio que los programas específicos de actividad o intervención.

Se puede aprender a desarrollar mediante una combinación de procesos formales e informales a lo largo de las diferentes etapas y contextos de las prácticas de liderazgo. La carrera de liderazgo escolar debe ser apoyada en las diferentes etapas en una forma equilibrada, la formación en liderazgo sea voluntaria u obligatoria puede depender de las estructuras de gobernanza nacionales.

Es necesario emprender esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo de liderazgo. una opción es incluir temas de liderazgo escolar en la formación docente, alentar a los maestros a empezar a reflexionar en las funciones de liderazgo y ayudarles a contribuir en equipos de liderazgo.

La formación continua debe proporcionarse de manera periódica a los directores y los equipos de liderazgo para actualizar sus habilidades o informarles de nuevos desarrollos. Las redes (virtuales o reales) también proporcionan un medio de desarrollo informal para los directores y los equipos de liderazgo es decir docentes. Asegurar la coherencia de la provisión por parte de diferentes instituciones no hay un acercamiento estándar a la provisión de desarrollo de liderazgo.

Una amplia gama de proveedores puede atender las variadas necesidades de capacitación para el liderazgo escolar. La capacitación es proporcionada por los Ministerios de Educación o los gobiernos locales, o se solicita a instituciones especializadas, a instituciones de formación docente o a un organismo especializado establecido para concentrarse en la formación en liderazgo escolar hay evidencia de que el desarrollo de instituciones nacionales de liderazgo escolar ha contribuido a la transformación del panorama del liderazgo escolar en algunos países, al despertar la conciencia y mejorar el conocimiento y la provisión de oportunidades de desarrollo de liderazgo.

Donde no hay una orientación nacional sino una gama de instituciones que atienden las necesidades locales o regionales, es importante contar con estándares claros que aseguren que los proveedores se concentren en el desarrollo del buen liderazgo.



## 5.2 Recomendaciones

Definir las responsabilidades del liderazgo escolar. Es importante que las responsabilidades fundamentales de los líderes escolares se definan y delimiten con claridad. Las responsabilidades de liderazgo escolar deben definirse mediante la comprensión de las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Los responsables del liderazgo educativo deberían: Otorgar mayor autonomía con apoyo adecuado Los líderes escolares necesitan tiempo, capacidad y apoyo para centrarse en las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje. Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar para lograr un mejor aprendizaje de los estudiantes Los responsables de política educativa y los profesionales necesitan asegurarse de que las funciones y las responsabilidades centradas en la mejora en los resultados del aprendizaje sean la esencia de la práctica del liderazgo escolar.

Distribuir el liderazgo entre diferentes personas y estructuras organizativas puede ayudar a superar los desafíos enfrentados por las escuelas y mejorar la eficacia escolar. Apoyar a los consejos escolares en sus tareas, la evidencia muestra que los consejos escolares eficaces pueden contribuir al éxito de sus escuelas. Para que eso suceda, es crucial poner en claro sus funciones y sus responsabilidades y asegurar la coherencia entre sus objetivos y las habilidades y experiencia de sus miembros. Tratar el desarrollo del liderazgo como una secuencia, el desarrollo del liderazgo es más amplio que los programas de formación o de intervención específicos. Requiere una combinación de procesos formales e informales a lo largo de todas las etapas y los contextos de la práctica del liderazgo.

Asegurar la variedad adecuada para una formación eficaz, un amplio conjunto de conocimientos apoyado por la práctica ha identificado el contenido, el diseño y los métodos de los programas eficaces. Éste señala los siguientes factores clave: coherencia curricular, experiencia en contextos reales, agrupamiento por cohortes, tutoría, instrucción, aprendizaje de pares y estructuras para actividades de colaboración entre el programa y las escuelas.

### 5.3 Propuesta de mejora



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

#### **PROPUESTA**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS QUE FAVOREZCAN EL  
LIDERAZGO EDUCATIVO EN EL COMPLEJO EDUCATIVO DE LA REPÚBLICA  
DE BRASIL, EL SALVADOR**

**PRESENTADO POR:**

**LICDA. CAROLINA MARISOL DIAZ FABIAN**

**ASESOR:**

**DR. JOSÉ MIGUEL ESPERANZA AMAYA PhD.**

**DICIEMBRE, 2020**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.**

### 5.3.1 Introducción

El diseño de estrategias que favorecen el desarrollo del liderazgo educativo se puede definir como una actuación de intenciones mediante la cual un centro escolar articula un proceso que le permita reforzar aquellos aspectos considerados positivos y modificar o eliminar aquellos que se juzgan negativos resultantes de su proceso de autoevaluación previo. Debe ser sencillo y útil de cara a su puesta en práctica y seguimiento. Requiere, como tarea previa, la identificación de las áreas sobre las que dirigir las actuaciones de los docentes previstos, lo cual obliga a plantear la situación en la que se está, teniendo en cuenta diversas fuentes de información, tanto internas como externas.

El diseño de estrategias que favorecen el desarrollo del liderazgo educativo para el Complejo Educativo República de Brasil, está basado en la definición y concreción de una serie de estrategias a desarrollar, teniendo siempre en cuenta los factores clave para la mejora del liderazgo en los docentes, pueden proceder y seleccionarse como las que provienen de la realidad y las necesidades del centro, de la identificación de los puntos fuertes y débiles y de los aspectos a mejorar, a potenciar o a mantener.

Identificación de la institución educativa: Complejo Educativo República de Brasil, San Salvador, El Salvador.

Misión y visión en el centro, Complejo Educativo República de Brasil, tiene que ver con la educación de calidad y práctica de valores, calidad educativa porque se cree que los centros educativos nacionales deben brindar la calidad educativa suficiente mejor que una institución privada, y ser una institución de prestigio que se distingue. Y dentro de la misión se tiene una educación basada en la práctica de valores.

### **5.3.2 Objetivos**

#### **Objetivo general**

- Proponer estrategias que favorecen el desarrollo del liderazgo, en los docentes de educación básica en el Complejo Educativo de la República de Brasil.

#### **Objetivos específicos:**

- Gestionar una evaluación continua del liderazgo docente en educación básica en el Complejo Educativo de la República de Brasil.
- Implementar estrategias específicas para mejorar el liderazgo a nivel de clima escolar y practicarlo con los compañeros docentes y/o comunidad educativa.

### **5.3.3 Antecedentes**

El Complejo Educativo de la República de Brasil, como actualmente es llamada, nació en el año de 1,952 en las instalaciones del parqueo del parque zoológico de El Salvador, el cual en ese año iniciaron con el nombre de La Escuela Normal de Varones, y su infraestructura eran unos cuartos de adobe. “La maestra Berta Luz Alvarado de 90 años, relató la historia de cómo y cuando nació el ahora Complejo Educativo de la república de Brasil”. (B. Alvarado, comunicación vía telefónica por medio de su hija y ahora maestra del centro escolar, Alba Gloria de Martínez, 17 de marzo, 2020)

Aproximadamente de 5 a 10 metros estaba la Escuela de la República de México el cual solo era una escuela para niñas, luego de eso, las dos escuelas antes mencionadas se trasladaron al lugar donde ahora es el Instituto Nacional de Ciudad Arce en el año de 1954, porque la escuela donde estaban ya era

inservible; a través de cuando se trasladaron ambas escuelas, la que era llamada como Escuela Normal de Varones desapareció y es en donde fue llamada La Escuela de la República de Brasil, además de ello se establecieron normas que consistían que los pasillos y el establecimiento del lado derecho de la institución era para las niñas y el lado izquierdo para los niños y en algunos años la Escuela Normal de Varones asistía a sus clases en el turno matutino y la Escuela de México donde solo iban las niñas asistían en el turno vespertino, a raíz de eso la decidieron hacer mixta.

Para el terremoto del año 1986 las escuelas se destruyeron por completo, entonces se decidió comprar el terreno donde están actualmente, e iniciar con la construcción de una nueva escuela desde entonces están en el mismo lugar.

Es un Complejo Educativo que con responsabilidad forjan niños, niñas, jóvenes y adultos consientes, capaces, creadores y constructores de sus propios triunfos. Está ubicada en calle Modelo N° 75, Barrio Candelaria 503 San Salvador, El Salvador. Atienden estudiantes de parvularia hasta bachillerato.

#### **5.3.4 Talento humano**

En el Complejo Educativo República de Brasil, se cuenta con 38 docentes entre ellos educación parvularia, básica y bachillerato.

El ideario de la institución propone las siguientes cualidades para liderazgo educativo:

- 1- Fomentar la escucha activa y el aprecio.
- 2- Ser comprometido y actuar en consecuencia a sus elecciones
- 3- Ser generoso, centrar en satisfacer las necesidades de los demás
- 4- Ser indulgente, no guardar rencor cuando se siente perjudicado
- 5- Honrado, estar libres de engaños
- 6- Ser humilde, mostrarse tal como es, sin pretensiones ni arrogancias
- 7- Ser paciente, mostrar dominio de sí mismo

8- Ser respetuoso, tratar a los demás haciéndoles ver que son importantes

Dentro del ámbito de la gestión de talento humano, el desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo de quien lo ejerce es fundamental, si se quieren alcanzar niveles óptimos de productividad del capital humano. Para lograrlo, es importante que el líder conozca los factores que debe desarrollar, tanto en sí mismo, como en los integrantes de su equipo de trabajo en este caso alumnos.

### **5.3.5 Diagnóstico de la situación abordada**

En las organizaciones educativas actuales y en la escuela pública salvadoreña, el concepto liderazgo ha evolucionado, pasando de estar relacionado a un individuo que se dedica a medir y supervisar; a ser una persona con competencias relativas a la gestión de personas; capaz de traducir la planificación estratégica de una organización en ejecución operacional, función que engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a un equipo de trabajo y, junto a esas competencias específicas, se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas que aseguren procesos de transformación permanente “dado que las emociones son altamente contagiosas, los estados de ánimo individuales pueden dar lugar a estados de ánimo colectivos”.

Un liderazgo educativo se caracteriza principalmente por una estimulación y no por una estipulación. Es decir, el liderazgo educativo te enseña y estimula a aprender, pero no te presenta qué y cómo debes hacerlo. Todo esto no será posible si no se rediseñan o reestructuran las escuelas para que lleguen a ser organizaciones genuinas de aprendizaje, no sólo para los alumnos sino para los propios profesores, padres de familia y entorno comunitario”. Ante ello se define la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las estrategias que favorecen el desarrollo de los tipos de liderazgo, en los docentes de educación básica del Complejo Educativo República de Brasil?

### **5.3.6 Área de mejora**

Las formas de hacer y funcionar las instituciones pueden ser muy diversas como las maneras de actuar de los docentes. Se pueden reconocer docentes que saben lo que tienen que hacer, lo hacen y son respetados y reconocidos por ello, pero también se reconocen profesores que, por razones variadas, no son capaces de ejercer sobre los demás una influencia suficiente para conseguir los objetivos institucionales. Esta carencia de liderazgo, lleva entre otras cuestiones a un desempeño ineficiente y una gestión educativa insatisfactoria.

Esta referencia es cuando persona no tiene liderazgo en el sentido de que no tiene capacidad de movilizar a las demás personas para conseguir los objetivos comunes. Es por ello en la tabla 3 se hace la propuesta de estrategias que favorecen el desarrollo de los tipos de liderazgo, en los docentes de educación básica del Complejo Educativo República de Brasil. Como mecanismo de acción que fomente y desarrolle la construcción de liderazgos educativos capaces de transformar la realidad.

### **5.3.7 Estrategias de liderazgo en los docentes de educación básica.**

El liderazgo docente es un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que alcancen una meta; de manera que todos los docentes deben ser líderes educacionales con la finalidad de mejorar las experiencias de enseñanza y aprendizaje para ellos mismos y para sus alumnos. Es por ello que en la tabla 4 se muestra una serie de características que el docente líder debe poseer. Generalmente, las actividades de liderazgo son atribuidas a los directores de las escuelas y se ha tratado de determinar cuál es el estilo de liderazgo presente en el personal directivo. Sin embargo, el liderazgo en docentes efectivo inspira compromiso, defiende las innovaciones, mejora la calidad, reduce los conflictos, aumenta el sentido de autonomía, da mayor fuerza a las relaciones

interpersonales y fomenta la formación de organizaciones educativas solidas integradas con la comunidad.

### 5.3.8 Diseño de estrategias que favorezcan el liderazgo educativo

Los liderazgos educativos podrán ser considerados como agentes de cambio si, además de sus actuaciones habituales, focalizan su atención en trabajar sobre las causas de los problemas, liderar es reflexionar y actuar sobre los efectos de su intervención. En la tabla 5 se muestra un fomento de un adecuado clima de aprendizaje escolar desde el liderazgo docente. Desde esta perspectiva y citando a Don Nelson Mándela: “La visión sin la acción es simplemente un sueño; la acción sin la visión consiste en dejar pasar el tiempo: pero combinar la visión y la acción y podréis cambiar el mundo”. Ante ello se propone el diseño de estrategias que favorezcan el liderazgo

Tabla 3

*Estrategia 1: Desarrollo del liderazgo docente en educación básica*

ESTRATEGIA 1: DESARROLLO DEL LIDERAZGO DOCENTE EN EDUCACIÓN BÁSICA				
OBJETIVO: Definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados.				
DESCRIPCIÓN: Esta posición hace del liderazgo un claro referente para los miembros de la organización y un centro de influencia sobre el desarrollo de responsabilidades de liderazgo docente.				
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
Planificación didáctica del proceso de aprendizaje	- Dirección - Sub dirección - Personal docente	- Esquema/Modelo de planificación didáctica - Computadora - Internet	Enero - Febrero	- Entrega de planificaciones didácticas. - Lista de cotejo
Gestión del hecho educativo	- Dirección - Sub dirección - Personal administrativo - Docentes	- Recursos didácticos - Infraestructura - Humano (Docentes y estudiantes)	Enero - Noviembre	- Desarrollo de plan didáctico - Rendimiento estudiantil - Exámenes a los alumnos



Trabajo en equipos docentes	- Dirección - Sub dirección - Personal docente	- Instalaciones del centro de estudio - Papelería - Computadora y audio.	Enero - Octubre	- Participación en comités escolares - Desarrollo de actividades extracurriculares - Lista de cotejo
Evalúa logros e impactos de la actuación de liderazgo.	- Dirección - Sub dirección - Personal docente.	- Papelería - Computadora - Internet	Marzo - Octubre	- Hoja de evaluación - Lista de cotejo.

Es necesario que los directivos influyan para el desarrollo de responsabilidades para favorecer el liderazgo docente.

Tabla 4

*Estrategia 2: Caracterización del liderazgo docente.*

ESTRATEGIA 2: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO DOCENTE				
OBJETIVO. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.				
DESCRIPCIÓN: estimular procesos que desarrollen habilidades de liderazgo docente, es una prioridad en la escuela nueva, en el sentido e favorecer una práctica educativa exitosa. Ya que son cualidades que permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso				
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
Crea equipos de trabajo, planifica y marca una ruta de seguimiento.	Personal docente	- Humano - Financiero - Tecnológico.	Febrero - Noviembre	- Entrega una hoja de ruta de seguimiento para el emprendimiento de un proyecto
Organizar el tiempo y gestionar presión	Personal docente	- Humano - Financiero - Tecnológico.	Febrero - Noviembre	- Entrega de planes y/o proyectos en el tiempo estipulado.
Actuar como mediador favoreciendo la convivencia en el centro.	Personal docente	- Humano - Financiero - Tecnológico - Papelería	Enero - Noviembre	- Realiza convivios de motivación para la comunidad educativa. - Realiza talleres para promover los valores
Es promotor de ideas innovadoras.	Personal docente	- Papelería - Computadora - Internet	Febrero - Noviembre	- Investiga nuevas estrategias pedagógicas, recursos y tecnologías y las propone a sus colegas o las presenta como un plan a los directivos, tomando en cuenta las necesidades de la institución.

Emprende proyectos desde su propia iniciativa docente.	- Dirección - Sub dirección - Personal docente	- Papelería - Computadora - Internet - Hoja de evaluación de liderazgo	Enero - Noviembre	- Entrega de dos proyectos por docente al finalizar el año escolar.  - Bitácora de seguimiento y/o lista de cotejo.
Capacidad para inspirar a otros en la puesta en acción de la tarea docente	- Dirección - Sub dirección - Personal docente	- Humano - Financiero - Tecnológico. - Hoja de evaluación de liderazgo	Febrero - Noviembre	- Realiza una actividad en el año de trabajo colectivo con los docentes.  - Realiza actividad de motivación académica.
Actualización docente de manera oportuna y constante	- Dirección - Sub dirección - Personal docente	- Computadora - Internet - Instalaciones del centro educativo - Papelería - Hoja de evaluación de liderazgo	Enero - Noviembre	- El docente participa voluntariamente en talleres en capacitaciones que brinda el ministerio de educación  - Talleres sobre capacitación curricular.
Promueve la participación de liderazgo asignando actividades por mes en el centro escolar.	- Dirección - Sub dirección - Personal docente	- Humano - Financiero - Tecnológico. - Hoja de evaluación de liderazgo	Enero - Noviembre	- El docente realizó con su equipo de trabajo de dos o más docentes actividades extracurriculares para la celebración del mes.  - Lista de cotejo

La importancia para la caracterización del liderazgo docente, es importante para influir a los alumnos.

Tabla 5

*Estrategia 3: Fomento de un adecuado clima de aprendizaje escolar desde el liderazgo docente.*

ESTRATEGIA 3. Fomento de un adecuado clima de aprendizaje escolar desde el liderazgo docente				
OBJETIVO: Fomentar una adecuado clima de aprendizaje desde el liderazgo educativo de la educación básica				
DESCRIPCIÓN: El liderazgo educativo es el acto de conducir a otros hacia el logro de un objetivo, utilizando estrategias diversas de enseñanza y aprendizaje. Implica ejercer influencia desde el ejemplo e impulsar en los demás				
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Hace un buen uso del recurso del tiempo.	Docentes	- Humano - Material - Tecnológico.	Enero - Noviembre	- Inicia y termina las sesiones de aprendizaje según horarios establecidos - Optimiza el tiempo en el aula - Utiliza apertura, desarrollo y cierre de la clase
Desarrollo de expectativas desde su propia practica	- Dirección - Sub dirección - Personal docente - Equipo de evaluación	- Humano - Material - Tecnológico	Enero - Noviembre	- El docente es profesional, innovador creativo y proactivo en su práctica educativa. - Bitácora de seguimiento de evaluación de desempeño docente.
Apoyo individualizado al estudiante	Docentes	- Material didáctico - Tecnológico	Enero - Noviembre	- Reconoce el trabajo personal del estudiante - Elogia los logros y promueve la mejora - Promueve la autoevaluación y evaluación de equipo
Promueve el estímulo intelectual con sus estudiantes	Docentes	- Humano - Tecnológico - Material didáctico	Enero - Noviembre	- El docente propone fuentes e ideas novedosas para el desarrollo intelectual - Invita a docentes colegas para ampliar y profundizar contenidos - Propone actividades novedosas, creativas y de gran impacto para el aprendizaje estudiantil

Actividades para administrar un adecuado clima de aprendizaje escolar desde el liderazgo docente

Tabla 6

*Estrategia innovadora que favorezca el liderazgo en la educación en el Complejo Educativo República de Brasil, San salvador, El Salvador.*

ESTRATEGIA 4. Estrategia innovadora para la educación en el Complejo Educativo Republica de Brasil, San Salvador, El Salvador.				
OBJETIVO: Promover estrategias innovadoras para enriquecer el liderazgo en la educación básica dentro de la institución.				
DESCRIPCIÓN: La estrategia innovadora es crear algo nuevo o realizar un cambio en algo que ya existe, por lo tanto es necesario, que en el centro educativo, exista apertura para la innovación para que los docentes y el centro educativo se reflejen aún más los tipos de liderazgo que los caracterizan y la calidad educativa del centro.				
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
Teoría y práctica en educación básica.	Docentes	- Humano - Material - Tecnológico.	Febrero - Noviembre	- Utiliza materiales atractivos para que los alumnos puedan manipular a la hora de la práctica. - Los alumnos son capaces de crear sus propios proyectos.
Práctica de civismo y valores.	Comunidad educativa.	- Humano - Material	Enero - Noviembre	- El docente realiza talleres con sus alumnos para la práctica de valores. - Los alumnos muestran empatía con las personas que están alrededor y practican los valores con sus semejantes.

Aprendizaje significativo de informática.	Docentes	- Humano - Tecnológico - Material didáctico	Enero - Noviembre	- El alumno adquiera el dominio de informática. - El docente como ente motivador hacia los alumnos para realizar proyectos o programas informáticos.
---	----------	---	-------------------	---

*Creación propia del maestrante, de ideas innovadoras para la educación en El Salvador.*

Aparte de este se propone crear un plan programado para 12 años, basado en los conceptos:

1. Aritmética de Negocios.

Donde los alumnos puedan realizar operaciones básicas y uso de calculadoras financieras correctamente.

2. Lectura.

Empiezan leyendo una hoja diaria del libro que cada niño escoja y terminan leyendo un libro por semana.

3. Civismo.

Entendiendo éste, como el respeto total a las leyes, el valor civil, la ética, el respeto a las normas de convivencia, la tolerancia, el altruismo y el respeto a la ecología y medio ambiente.

4. Computación.

Teniendo el dominio de Office, internet, redes sociales y negocios on-line.

5. Idiomas.

Dominando 4 ó 5 Alfabetos, Culturas, Religiones, con visitas socializadoras de intercambio a familias de cada país que tengan el mejor sistema de educación.

Además de las propuestas anteriores se considera necesario delinear algunas competencias esenciales del liderazgo educativo así:

- Competencia para comprender la complejidad del ser humano, su percepción, reacciones cognitivas y emotivas frente al cambio y sus motivaciones personales y profesionales.
- Competencia para actuar en marco de unos valores éticos con vistas a la promoción del cambio.

- Competencia para conocer y comprender ideologías, contexto, tradiciones, culturas, creencias y valores de las organizaciones y de las personas afectadas por el cambio.
- Competencia para liderar y para influir en los equipos, motivar a las personas y descubrir su potencial, desarrollar clima de confianza y crear sentimientos de implicación proactiva.
- Competencia para la planificación y desarrollo de estrategias para actuar en la complejidad y liderar un cambio planificado.
- Competencia para efectuar el seguimiento y la integración del cambio.

Las personas que deben liderar los cambios deben de tener gran parte de las competencias mencionadas. Deben, además, ser un ejemplo y referente de las actitudes que se desean desarrollar, mejorando así su credibilidad y con ella la aceptación y la autoridad moral para impulsarlo. Es indispensable que el agente de cambio demuestre voluntad, la fuerza necesaria y la convicción para vencer los obstáculos que se vayan presentando. No se trata de realizar actos de fe, sino de estar íntimamente persuadido de que el cambio a efectuar es positivo para las personas y la organización.

El perfil del maestro de educación básica, deberá caracterizarse por el enriquecimiento de una serie de conocimientos, destrezas, habilidades, hábitos y actitudes que garanticen el desempeño eficiente de su labor docente.

La profesión de maestro de educación básica es una tarea eminente humana, que tiene por objetivo la promoción del hombre en la sociedad en la que se desenvuelve, orientada hacia la motivación y el logro de cambios sociales positivos. Las acciones del maestro de educación básica estarán enmarcadas en un pensamiento científico, que tome las necesidades y potencialidades del hombre para beneficio comunitario, personal y del grupo.

Ministerio de educación. (1994) *Plan de formación de maestros de educación básica, para 1° y 2° ciclos.*

### 5.3.9 El modelo que se propone para evaluar las estrategias

Para el proceso de evaluación de las estrategias propuestas se desarrolla el siguiente proceso según la siguiente ilustración 2.

Figura 2

*Modelo para evaluación de estrategias.*



Figura 2 Diseño propia de la investigadora, según este modelo es una ruta para la evaluación de estrategias, iniciando con la definición de la propuesta, seleccionando las actividades, revisión de los indicadores, y finalizando con el monitoreo y evaluación de logros.

**Definición de la propuesta:** En este punto se explica en que consiste la propuesta a mejorar dentro del centro educativo para los docentes de educación básica. Es decir en este documento se conoce desde la historia de la institución, la problemática y áreas a mejorar, la serie de actividades a realizar y el monitoreo o evaluación donde nos permitirá conocer si existe o no una mejora.

**Selección, organización y secuenciación de las actividades:** dentro de la propuesta se sugiere una serie de actividades a realizar tanto curriculares como extracurriculares y así medir el logro obtenido si es poco o mucho.

**Revisión de los indicadores:** es donde se analiza y se toma la decisión si se cumplan o no los objetivos propuestos que van dentro de la actividad.

**Monitoreo y evaluación de logros:** en esta sección es donde se logra medir si se están cumpliendo parcial o totalmente los indicadores de logros, dentro de esta

podemos utilizar listas de evaluación, listas de cotejo ó bitacora de seguimiento; y así monitorear si el problema persiste o se va observando una mejora.

### **Propuesta de perfil del liderazgo educativo**

El perfil de un líder educativo en educación básica se puede usar como una ruta de desarrollo para las estrategias de liderazgo y así darse cuenta de lo que aún hace falta aprender, descubrir o desarrollar. A continuación, en la figura 3 se observa un perfil de líder educativo que puede servir como una ruta de aprendizaje de las características de líder educativo debe contener lo siguiente:

Un líder educativo: Es capaz de ilusionar, contagiar. Sabe crear equipos, confía en las personas y las motiva. Tiene siempre una actitud proactiva que le va a ayudar a anticiparse, a no decaer. Es persuasivo, empático, escucha y no impone. Es carismático.

Planifica y marca un rumbo, una hoja de ruta conocida por toda la comunidad educativa. Esta planificación aparecerá en su proyecto de dirección y estará acorde con el Proyecto Educativo de Centro.

Promueve siempre un clima de respeto favoreciendo las relaciones de toda la comunidad educativa. Es partidario de una escuela abierta y participativa, una escuela democrática impulsando la participación de las familias y la sociedad en el centro educativo. Es capaz de fomentar la participación de familias y profesorado en el centro, creando redes de colaboración.

Gestiona la presión no permitiendo que situaciones adversas le superen. Es capaz de guiar en momentos de crisis. Elabora planes alternativos y utiliza la proactividad para ello. Es capaz de adaptarse a nuevos entornos, nuevas situaciones o problemas.

Sabe organizar el tiempo, gestionando reuniones eficaces. Es claro y asertivo en el mensaje. Expresando las ideas de forma clara y concreta, evitando las ambigüedades.

Actúa como mediador favoreciendo la convivencia en el centro, garantizando la mediación en la resolución de los conflictos.

Posee habilidades comunicativas de escucha activa, conoce y gestiona la diversidad del centro y es una persona ética.

Es promotor de ideas innovadoras, actúa como líder pedagógico. Es curioso y se interesa por conocer nuevas estrategias, recursos, tecnologías.

Figura 3

*Perfil del líder educativo*





## LIDER EDUCATIVO

1

### CONTAGIA, ILUSIONA

El líder contagia, crea equipos, los ilusiona. Es empático, carismático, motiva. Tiene una actitud proactiva.

2

### PLANIFICA

Se marca objetivos alcanzables a largo plazo. Diseña la hoja de ruta

3

### PROMUEVE UN CLIMA DE RESPETO

Acepta la crítica constructiva, escucha, no impone, no es autoritario.  
Es persuasivo, democrático.  
Sabe delegar. Favorece la participación de la sociedad.  
Escuela abierta y participativa

4

### GESTIONA LA PRESIÓN

Supera el fracaso.  
Es capaz de guiar en momentos de crisis.  
Tiene seguridad en sí mismo

5

### ES EFICAZ EN LOS RESULTADOS

Sabe organizar su tiempo, gestionar reuniones

6

### ACTÚA DE MEDIADOR

Habilidades de escucha activa.  
Conoce y gestiona la diversidad.  
Valores inclusivos

7

### INNOVA

Sabe transformarse y adoptar nuevas competencias en la era digital. Sabe hallar nuevas formas de realizar actividades

8

### FLEXIBILIDAD DE PENSAMIENTO

Es capaz de adaptarse a nuevos entornos, nuevas situaciones, nuevos retos y problemas.  
Es creativo.

### ES BUEN COMUNICADOR

Clarifica el mensaje. Expresa de forma clara y asertiva las ideas

9

10

### ES CURIOSO

Se interesa por conocer nuevos procesos, metodologías, tecnologías...

@coralelizondo



Figura 3 Según esta figura menciona todas las características de un líder que debe poseer un docente. Aunque se pueden agregar otras, pero estas son las más esenciales.

### **5.3.10 Modelo que se propone para evaluar el liderazgo educativo.**

Según la figura 4 se muestra el modelo a seguir para cumplir la evaluación para el proceso de desarrollar estrategias para el liderazgo educativo.

Evaluación inicial: Es importante tomar en cuenta los objetivos que deben cumplirse en un proyecto, en este caso uno de ellos es proponer estrategias de mejora en el liderazgo para los docentes de educación básica.

La evaluación inicial tiene por objeto determinar la necesidad de llevar a cabo un proyecto y se debe brindar información a los responsables de estas evaluaciones.

Evaluación Procesual: Es donde se observa como se va ejecutando las actividades del proyecto, se miden las condiciones iniciales mediante los indicadores adecuados, se reflexiona y da información a los responsables.

Evaluación final: evaluación que se lleva a cabo una vez concluido el proyecto o programa con el objeto de determinar en qué medida se lograron los objetivos previstos y qué cambios se produjeron. En este caso se observaran los indicadores y se determina si hubo relevancia, efectividad, eficiencia, impacto en la comunidad educativa y por ultimo determinar si la propuesta ha sido sostenible observando los resultados obtenidos.

Figura 4

*Estructura de evaluación de la propuesta.*

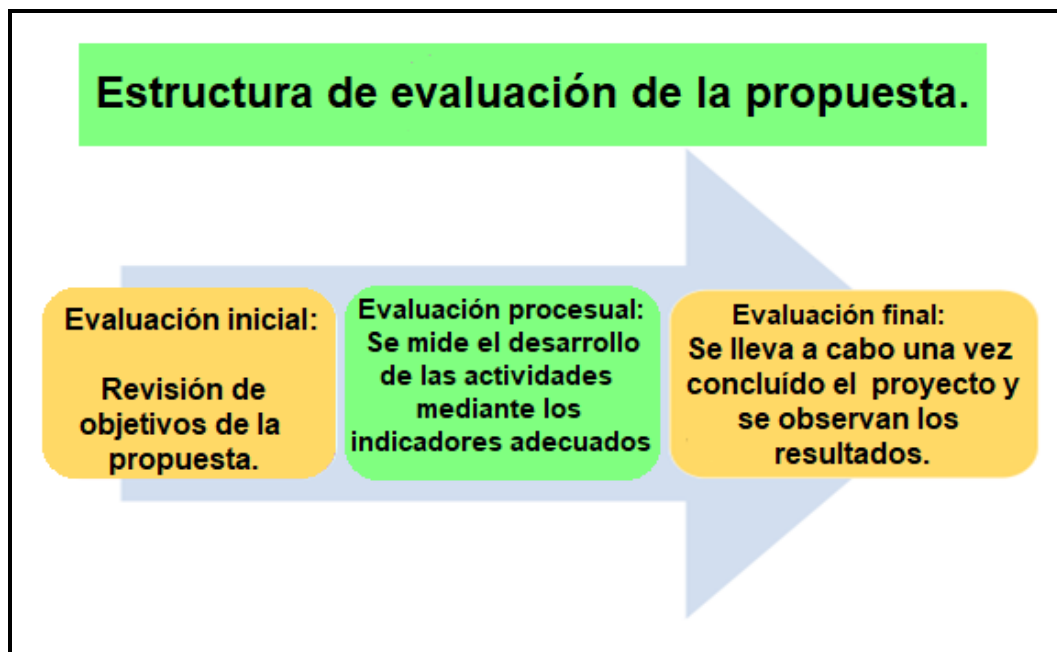


Figura 4 Diseño propia de la investigadora, En esta estructura de evaluación llevaremos un orden logico, que conciste en la evaluación inicial, evaluación procesual y la evaluación final. Es necesario parar por estas tres etapas.

### **5.3.11 Proceso del líder educativo**

Un líder educativo: Es capaz de ilusionar, contagiar. Sabe crear equipos, confía en las personas y las motiva. Tiene siempre una actitud proactiva que le va a ayudar a anticiparse, a no decaer. Es persuasivo, empático, escucha y no impone. Es carismático.

Planifica y marca un rumbo, una hoja de ruta conocida por toda la comunidad educativa. Esta planificación aparecerá en su proyecto de dirección y estará acorde con el Proyecto Educativo de Centro.

Promueve siempre un clima de respeto favoreciendo las relaciones de toda la comunidad educativa. Es partidario de una escuela abierta y participativa, una escuela democrática impulsando la participación de las familias y la sociedad en el centro educativo. Es capaz de fomentar la participación de familias y profesorado en el centro, creando redes de colaboración.

Gestiona la presión no permitiendo que situaciones adversas le superen. Es capaz de guiar en momentos de crisis. Elabora planes alternativos y utiliza la proactividad para ello. Es capaz de adaptarse a nuevos entornos, nuevas situaciones o problemas.

Sabe organizar el tiempo, gestionando reuniones eficaces. Es claro y asertivo en el mensaje. Expresando las ideas de forma clara y concreta, evitando las ambigüedades.

En la figura 5 se muestra el proceso el cual el docente debe actuar para un liderazgo educativo. Es promotor de ideas innovadoras, actúa como líder pedagógico. Es curioso y se interesa por conocer nuevas estrategias, recursos y tecnología. Coral Elizondo (30, Diciembre, 2016). [Proceso del líder educativo] Recuperado de <https://coralelizondo.wordpress.com>

Figura 5

*Proceso de liderazgo educativo.*



Figura 5 Diseño propio de la investigadora, actúa como mediador favoreciendo la convivencia en el centro, garantizando la mediación en la resolución de los conflictos. Posee habilidades comunicativas de escucha activa, conoce y gestiona la diversidad del centro y es una persona ética

### 5.3.12 Relación de las categorías teóricas

En el reto de afrontar respuestas oportunas y pertinentes a las necesidades del liderazgo en docentes, resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión:

- El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo;
- el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en el ámbito institucional;
- el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo;
- la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación.

- En la organización escolar se reconoce como primer líder al director de la institución, seguido de CDE que se encarga el director, docentes, padres de familia y alumnos.

Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

### **5.3.13 Justificación**

Las propuestas realizadas para la mejora continua suponen un cambio en los comportamientos de las personas que integran una organización. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos. Aunque los procesos de evaluación representan un requerimiento importante para la mejora de la enseñanza, su relevancia radica en que sirven para sustentar la implantación de acciones de mejora.

Los aportes de un proceso de evaluación de la enseñanza deben ser incorporados mediante un plan de mejora a la unidad evaluada. Según Bricall (2000) un plan de mejora representa un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en los centros educativos en este caso para desarrollar el liderazgo en los docentes de educación básica.

En la actualidad los centros educativos deben mantener mecanismos permanentes para asegurar la calidad de la enseñanza. Cada día es mayor las

exigencias sociales para que las escuelas se transformen en agentes sociales para responder a los cambios e innovaciones. En este sentido, un plan de mejora se justifica para que el Complejo educativo República de Brasil, sea particularmente el protagonista del desarrollo de liderazgo en sus docentes, sean responsables de impulsar y desarrollar políticas de calidad y mecanismos de mejora continua para el área de liderazgo y que influya en sus alumnos.

#### **5.3.14 Beneficiarios de la propuesta de mejora**

Toda la comunidad educativa: Directivos, administrativos, maestros, alumnos y padres de familia del Complejo Educativo República de Brasil.

La institución y la comunidad educativa se beneficiará siendo líderes reconocidos para un cambio en nuestro país.

#### **5.3.15 Conclusiones de la propuesta de mejora**

Para hablar de liderazgo educativo es necesario tener una definición bien establecida de los aspectos que se consideran para ejercer un liderazgo, en la educación especialmente hay que saber que debemos de entender por aspectos netamente de líder para influir en los alumnos, no dejando a un lado el liderazgo transformacional, ya que es un tipo de liderazgo que transforma y anima a los demás a acoplarse al cambio, por ejemplo en este año escolar surgió la necesidad de cambiar la metodología de enseñanza y fue un reto para docentes y alumnos acoplarse al cambio, sin embargo los docentes han hecho un esfuerzo para que la enseñanza a los alumnos no se detenga y ese es una característica de un docente líder.

Con esta propuesta se espera que sea de mucha ayuda para la institución y poner en práctica las herramientas de liderazgo que muchas veces las hacemos a un lado y no desarrollamos esas habilidades, cabe mencionar que toda esta propuesta se puede adaptar para realizarse a presencialidad o virtualidad, dependiendo las condiciones en nuestro país y lineamientos establecidos por las autoridades.

## Referencias bibliográficas

- Altuve & Rivas, (1998) *Metodología de la investigación*. [Compilación] El profesorado de E.F y las competencias básicas en TICS, Capitulo III. Recuperado de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8917/Capitulo\\_III\\_Marco\\_Metodol\\_gico.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8917/Capitulo_III_Marco_Metodol_gico.pdf)
- Baena, (1982) *Tipos de investigación*. [Bloc] Investigación documental. Recuperado de <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>
- Barber & Mourshed, (2007) *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Barcelo, (2018) *Características del liderazgo transformacional* [Bloc] de recursos humanos recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/#:~:text=El%20l%C3%ADder%20transformacional%20sabe%20valorar,su%20equipo%20de%20manera%20individual.&text=Es%20un%20estilo%20de%20liderazgo,las%20personas%20y%20las%20transforma.>
- Benévolo, (2007) *Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional?* [Revista] Laurus. (vol. 13, núm. 23) Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela
- Bennis, Warren & Burt Nanus. (1985) *Características del liderazgo*. Revista de educación, Año 13, Número 23, 2007380



- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Burns, (2014) *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona*. . (Tesis doctoral, Universitat Rovira I Virgili).  
Recuperada de  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>
- Campos, (2013) *Liderazgo Académico*, Laurus, vol. 13, núm. 23, 2013, pp. 350-380 Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. (C.P. 01376) México, D. F.  
Recuperado de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Cipagauta. (2007) *Sociedad de la información y educación: Desafío de lo cotidiano en las escuelas*. [Folleto] Mérida. Recuperado de  
<http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/blanquez.pdf>
- Covey (1998) *Liderazgo educativo en el siglo XXI*. [Artículo científico] Revista Escuela de Administración de negocios, (No. 81) Recuperado de  
<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Duarte, (2015) *Liderazgo que ejercen los subdirectores y su incidencia en la práctica docente*. [Tesis maestría] Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado de  
<https://repositorio.unan.edu.ni/1386/>
- Eagly, (2003) *Liderazgo transformacional, Características del liderazgo*. [Revista] TELOS. (Vol. 15, No. 3) Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- Elmore, A. (2004) ¿El liderazgo es una capacidad que se entrena o es innata? [Revista] *Mejora de*

*liderazgo educativo*. DirigentesDigital.com Recuperado de <https://dirigentesdigital.com/el-liderazgo-es-una-capacidad-que-se-entrena-o-es-innata>

Elton Mayo (1998) *Las nuevas teorías*. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas>

Fernández, Hernández y Baptista (1992) *Tipo de investigación*. [Artículo] Proceso de investigación. Recuperado de [http://www.dre-learning.com/download/cursos/mdli/parte\\_4.htm](http://www.dre-learning.com/download/cursos/mdli/parte_4.htm)

Ferreres (1997) *investigación cualitativa, Metodología de la investigación*. Recuperado de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8917/Capitulo\\_III\\_Marco\\_Metodol\\_gico.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8917/Capitulo_III_Marco_Metodol_gico.pdf)

Ferreres, (1997) *Enfoque de investigación*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252010000200018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252010000200018)

Furtner, (2013), *La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>

García, Requena, (1997) *La importancia de la gestión y el liderazgo*. [diapositiva power point] Taller de administración y gestión de instituciones educativas. Recuperado de <https://oyae.es.tl/1.-2-Elementos-Esenciales-de-una-Organizaci%F3n.htm>

García Requena (1997). *Las nuevas teorías*. [diapositiva power point] Taller de administración y gestión de instituciones educativas Recuperado de <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>

Gouldner (1999) Escuela europea de Dirección y empresa. [Comentario de blog] *Las nuevas teorías*. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>

- Hernández Sampieri, (2001), *Metodología de la Investigación. 2ª. ed.* McGraw-Hill.  
México, D.F., 2001. Pág. 52 - 134.
- Ley general de educación, (2016) Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv>
- Ley de la carrera docente, (2016) Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv>
- MINED (2006) Ley de la carrera docente: *Características del liderazgo*. Recuperado de <https://www.mined.gob.sv>
- Malpica, F. (2014). *Calidad de la práctica educativa*. [Artículo] *Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza aprendizaje*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/fedemalpica/8-ideas-clave-calidad-practica-educativa-2014>
- Marchelli, (2017) *Estado de las políticas públicas docentes de El Salvador*. Recuperado de <https://www.thedialogue.org/blogs/2015/07/the-state-of-teacher-policies-in-el-salvador/?lang=es>
- Max Weber (1919). *Las nuevas teorías*. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>
- Merton (1996) *Las nuevas teorías*. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>
- MINED Y FOMILENIO, (2019) *Características del liderazgo*. Recuperado de <https://http:www.mineducyt.gob.org>
- MINED Y FOMILENIO, (2019) *Construyamos nuestro liderazgo*. [Diapositivas power point]  
Recuperado de <https://www.fomilenioii.gob.sv>
- Ministerio de Educación Nacional, (2007), *Artículo prosperidad para todos*. (No 177829)  
Recuperado de

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-177829.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-177829.html?_noredirect=1)

Moll, (2014) *Seis tipos de liderazgo que como docente debes conocer*. [Bloc] Recuperado de <https://justificaturespuesta.com/6-tipos-de-liderazgo-que-como-docente-debes-conocer/>

Murillo J. (2013). *Evaluación del Desempeño Docente y carrera profesional docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152934>  
Santiago de Chile: OREALC-UNESCO

Murillo & Talis (2013) *El liderazgo en los directores*. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>

Murillo y Romano (2013) *La importancia de la gestión educativa*. (Tesis doctoral, Universitat Rovira I Virgili). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>

Murillo, M. (2007) *La influencia del liderazgo de los directores*. (Tesis doctoral, Universitat Rovira I Virgili). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>

Najarro, A. (27, Julio, 2019) Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. [Compilación] *La calidad de la educación*. (No.81) Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Nusche & Moorman, (2008) *Liderazgo educativo*. [Compilación] *La calidad de educación*. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s071869242010000200002&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s071869242010000200002&script=sci_arttext)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OCDE, (2014) *Liberación de las escuelas*. [Boletín] Mexico. Recuperado de

<https://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/educacion.htm>

Ortiz, Alexander L. (2013) *Liderazgo Pedagógico*. [Bloc] El arte de ser un maestro exitoso

Recuperado de <https://alexanderortiz2004.tripod.com/>

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Mardones, P. (2016). *Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio*. *Interciencia*, 41(11), 748-756.

Pont, Nusche & Moorman (2008) *Liderazgo educativo eficaz*. *Revista de Educación*, Año 13, Número 23, 2007380

Rojas & Lambrecht (2006). *Bases de liderazgo en la educación*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625002.pdf>

Sampieri (2008) *El proceso de investigación*. Recuperado de

[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf)

Semprún-Perich, Richard D. & Johanna C. (2007) *Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional?* [Revista] *Laurus*, (vol. 13, núm. 23, pp. 350-380)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Stoll, L. y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. [Folleto]

Mexico. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>

Stoll & Temperley, (2009) *La organización de las escuelas*. [Folleto] Mexico. Recuperado de

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242010000200002](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000200002)

Taylor & Bodgan, (1992) *Tipos de investigación*. Recuperado de

[http://www.ceuandalucia.es/escuelaabierta/pdf/articulos\\_ea19/EA19-sentido.pdf](http://www.ceuandalucia.es/escuelaabierta/pdf/articulos_ea19/EA19-sentido.pdf)

Tintoré, (2013) *Las teorías clásicas por los clásicos*. [Revista virtual] *Sumando historias*.

Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/memorias>

UCA, (2015) *La conformación del liderazgo escolar de directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles*. [Revista] Mestizo. Recuperado de <http://www2.uca.edu.sv/mpe/tesis/44-mestizo-2015-la-conformacion-del-liderazgo-escolar-de-directivos-en-entornos-dificiles/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO (2012). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe. Proyecto estratégico regional sobre docentes*. Recuperado de <http://mapeal.cippec.org/wp-content/uploads/2014/06/UNESCO-Antecedentes-y-Criterios-para-la-elaboracion-de-politicas-docentes-en-AL-2012.pdf>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO (2006). *Perspectiva sobre políticas Docentes en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://mapeal.cippec.org/wp-content/uploads/2014/06/UNESCO-Antecedentes-y-Criterios-para-la-elaboracion-de-politicas-docentes-en-AL-2012.pdf>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO (2006) *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés) Bases de liderazgo en la educación*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147055>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO, (2012) *Calidad de los aprendizajes*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000226159>

Vaillant, D. (2005): *Formación de docentes en América Latina. Re-inventado el modelo tradicional*, Editorial Octaedro. Barcelona.

Vaillant D. (Junio, 2015) *Fundamento del liderazgo*. [Informe] Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/275517675\\_Liderazgo\\_escolar\\_evolucion\\_de\\_politicas\\_y\\_practicas\\_y\\_mejora\\_de\\_la\\_calidad\\_educativa\\_Denise\\_Vaillant\\_2015](https://www.researchgate.net/publication/275517675_Liderazgo_escolar_evolucion_de_politicas_y_practicas_y_mejora_de_la_calidad_educativa_Denise_Vaillant_2015)

Vargas, (2017) *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad* Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>

Villamil, (2016) *Liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible* (Bogotá pp. 111-128) [Revista] EAN Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Watson-Gegeo, (1984) *Enfoque de investigación*. [Revista] Umbral (No.2). Bogota, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/304/30400207.pdf>

Zelznick (1997) *Las nuevas teorías*. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>

## Anexos

Tabla 7

*Anexo 1 Matriz de correspondencia de la investigación*

<b>Anexo 1. Matriz de correspondencia de la investigación</b>		
Área	categoría	Subcategoría
<p>Caracterizar los tipos de liderazgo para los docentes de educación básica.</p>	<p>Tipos de liderazgo</p>	<p>El director es respetado por los profesores.                      Los profesores se sienten identificados con su director.                      El director es un referente para sus profesores.                      Los profesores escuchan y siguen al director en sus decisiones.                      Existe una visión compartida de lo que se pretende lograr como institución educativa.                      Existe una visión compartida del proyecto educativo.                      Existe una visión compartida respecto de la calidad de la enseñanza.                      Los profesores sienten que su labor es relevante para el colegio y para la sociedad.                      El director fomenta fuertemente la innovación entre los profesores.                      El director fomenta fuertemente la creatividad en el profesorado.                      El director estimula que se prueban métodos nuevos de enseñanza y aprendizaje.                      Los profesores se ven desafiados por el director para buscar nuevas y mejores formas de enseñar.                      Las relaciones entre el director y los profesores son excelentes.                      El director hace las veces de mentor con cada profesor del equipo, los apoya personalmente.                      Las relaciones interpersonales entre el director y su equipo de trabajo son excelentes.</p>
<p>Estrategias</p>	<p>Estrategias</p>	<p>El director impulsa el progreso y desarrollo de los</p>



<p>utilizadas por los docentes de educación básica en liderazgo transformacional</p>	<p>relacionadas con el liderazgo transformacional</p>	<p>profesores.</p> <p>El director establece con claridad los resultados esperados.</p> <p>Los profesores conocen el sistema de remuneraciones y las exigencias a cumplir en el centro educativo.</p> <p>Los profesores conocen claramente las expectativas respecto de las metas que deben alcanzar.</p> <p>Evaluación sistemática del desempeño del profesorado basada en índice de aprobación.</p> <p>El director establece lo que se espera de cada profesor y las remuneraciones asociadas.</p> <p>Existe una evaluación sistemática del desempeño del profesorado.</p> <p>La evaluación genera consecuencias para los que cumplen y no cumplen con las expectativas.</p> <p>Las decisiones de renovación o términos de contratos están relacionadas con el desempeño real.</p> <p>Las decisiones de mejoras laborales se basan en el desempeño de los profesores y del equipo de trabajo.</p> <p>La confianza del profesorado en su director es máxima.</p> <p>El compromiso del profesorado para realizar su trabajo es el máximo</p> <p>El profesorado desarrolla iniciativas novedosas que superan los estándares tradicionales.</p> <p>El profesorado tiene claras expectativas respecto de lo que puede esperar en el colegio y sobre sus proyecciones laborales.</p> <p>El profesorado se caracteriza por realizar su trabajo con alto niveles de responsabilidad</p>
--	---	--

**Tabla 8**

**Anexo 2 Cronograma de la investigación**

ACTIVIDADES	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020	MAYO 2020	JUNIO 2020	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SEPTIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020
Elaboración y Presentación del anteproyecto. (CAPITULO I)	■										
Marco Teórico - Contexto histórico - Contexto de referencia epistemológica (CAPITULO II)		■	■	■							
Metodología Método o enfoque metodológico - Definición del modelo de Investigación Documental - Técnicas y estrategias del tratamiento de la información - Estrategia de análisis de la tarea documental (CAPITULO III)			■	■	■	■					
Análisis y discusión de los hallazgos a partir de la investigación documental resultados. (CAPITULO IV)						■	■	■	■		
Conclusiones y Propuesta de mejora (CAPITULO V)							■	■	■		
Defensa de Tesis											■

### ***Anexo 3 Entrevista al director de la institución.***

Entrevista sincrónica a través de la plataforma virtual zoom, al director del Complejo Educativo República de Brasil, San Salvador, El Salvador. Lic. Francisco Herber Ramírez Ardon. Sobre el tema el liderazgo en los docentes.

#### **Interrogante 1**

Según el liderazgo educativo ¿Cuáles son las estrategias que favorecen el desarrollo del liderazgo en los docentes de educación básica del Complejo Educativo República de Brasil?

#### **Respuesta:**

El liderazgo de un docente se puede lograr desarrollar únicamente si este cumple con ciertos valores por ejemplo: **La comprensión** porque si yo no comprendo a mi estudiante y no me pongo en su papel entonces yo voy hacer negligente como profesor, entonces tengo que comprender la situación del estudiante, su nivel de aprendizaje porque no todos los niños tienen el mismo nivel de aprendizaje, así también tengo que saber cómo piensan mis estudiantes porque si yo tengo cuarenta años y ellos ocho años obviamente no van a pensar igual que yo por eso hay que comprenderlos, luego ser empáticos con ellos, **la empatía** es fundamental, entender cómo se siente el estudiante, entender que en algunos casos vienen de unos niveles de pobreza o unos niveles de maltrato exagerado, niveles de violencia en sus hogares que lo va a reflejar en la escuela, entonces claro lo más fácil para el docente es el regaño pero si yo soy empático me voy a poner en el papel del estudiante y tratar de buscar otras formas donde logremos motivar y hacer entender al estudiante de ciertas actitudes que no debe poseer.

Otra situación y que para mí, que yo siempre he creído es que el docente debe **ser amigo del estudiante**, porque cuando ponemos una barrera entre el docente y el estudiante, esa barrera no nos permite la comunicación fluida con ellos y **la comunicación entre docente y estudiante** también es fundamental porque si no tenemos una comunicación con el estudiante nunca vamos a lograr tener un

estudiante que respete las reglas, así también tener la apertura para acercarnos al estudiante, entender que un estudiante es como los hijos y para mi punto de vista lo que le he mencionado anteriormente es fundamental para desarrollar ese liderazgo que los alumnos ven en nosotros los docentes. Esos son algunos aspectos, aunque hay mucha más verdad, por supuesto.

## **Interrogante 2**

Entonces las estrategias más recurrentes en los docentes están determinadas por las siguientes:

### **Respuesta:**

Están determinadas por valores en los docentes que ahora en día en algunos casos se ha perdido, por ejemplo: la empatía, la comprensión, la amistad y la comunicación con sus estudiantes. Y es por eso que hasta se pierde el respeto de los alumnos hacia el docente porque no lo ven como un líder que pueda ayudarle sino como una amenaza que solo exigen y regañan.

## **Interrogante 3**

¿Para usted idealmente cuales deben ser los liderazgos que el docente tenga para el éxito educativo?

### **Respuesta:**

Existen muchos, pero le voy a mencionar algunos, por ejemplo:

#### **Liderazgo autoritario.**

Para un docente es el que debe poseer visión de futuro y motivar constantemente a sus alumnos.

#### **Liderazgo coach.**

Ayuda a los alumnos a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles y es capaz de definir cuáles son las aspiraciones personales, académicas y profesionales de sus alumnos.

### **Liderazgo conciliador.**

Es el que valora a sus alumnos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de las mismas y busca en todo momento un buen clima de trabajo.

### **Liderazgo democrático.**

Trabaja con la intención de tener el respaldo de sus alumnos y fomenta la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus alumnos.

### **Liderazgo ejemplarizante.**

En este es cuando el docente tiene un alto rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente, Se obsesiona por hacer las tareas mejores y más rápidas y lo exige también a sus alumnos y busca el mismo nivel y exigencia en todos sus alumnos.

### **Liderazgo dominante.**

Es cuando el docente toma decisiones y es inflexible y es poco motivador para los alumnos. Pero veamos el lado bueno, este puede funcionar cuando se necesita dar un cambio radical al rumbo de un grupo de estudiantes con pensamientos equivocados y el último y el más importante para los docentes es el **liderazgo transformacional** porque es un método pensado para fomentar el cambio y la creatividad. Se trata de un proceso que busca influir, guiar y dirigir a los alumnos para seguir a su líder en este caso el docente de forma voluntaria.

Y si lo vemos desde el punto de vista de la autogestión educativa el niño es el que produce el conocimiento, es el que aprende y no porque el profesor le enseña,

entonces claro motivar al niño que sea el autogestor de su propia educación es la mejor manera, porque así el docente ya no se convierte en el que modela sino que se convierte en el que acompaña al niño en su aprendizaje, que va simplemente orientándolo por los caminos correctos y así el niño aprende a no depender de lo que el profesor dice por ejemplo: ah el profesor dice tal cosa entonces eso es cierto, pero no, yo he tenido la experiencia en docentes en básica y bachillerato que hay muchachos que saben más de lo que yo se acerca de algún tema y que me ha tocado, ser humilde y decirles ahorita desconozco de eso voy a investigar y mañana lo resolvemos ¿porque? Porque es mentira que uno lo sabe todo y el docente que cree saberlo todo y que el estudiante es un inepto está más perdido en su profesión más que en otra cosa, entonces me parece que el liderazgo transformacional es el más adecuado aunque los demás que mencione anteriormente se puedan aplicar en cierta medida porque por ejemplo el liderazgo dominante aunque parezca excluyente en la educación pero el docente debe tener cierta autoridad en el aula porque si no hacen con el docente prácticamente un fantoche donde se puede manipular como ellos quieran y no se trata de eso, entonces claro el docente debe tener autoridad y debe motivar al estudiante para que sea gestor de su propio aprendizaje y que propicie en el estudiante los niveles de creatividad suficientes para que este no solo sea reproductor de conocimientos sino que produzca conocimientos.

#### **Interrogante 4**

Los tipos de liderazgo que son utilizados por los docentes que dirigen procesos de aprendizaje en el Complejo Educativo de la República de Brasil.

#### **Respuesta:**

En el complejo los tipos de liderazgo que he observado que son utilizados por los docentes son: el transformacional que es el más importante, unos dos por ahí con el liderazgo ejemplarizante, el liderazgo coach y el conciliador. Claro en algunos docentes no muestran ni señas de que son líderes en sus aulas, pero en la

mayoría dentro de nuestro complejo trata que sus alumnos vean en ellos un líder y en el cual puedan confiar.

### **Interrogante 5**

Muestran los docentes liderazgo en su práctica pedagógica ¿Qué aportan los liderazgos docentes a la transformación de la escuela?

### **Respuesta:**

En nuestro centro escolar si hay docentes que muestran un liderazgo, algunos de los diversos tipos de liderazgo porque no puedo afirmar que todos utilizan el liderazgo transformacional porque hay de todos, dominantes, coach, etc. En su mayoría siento que los docentes del Complejo Educativo República de Brasil son accesibles al estudiante y que tienen la mentalidad de favorecer, de apoyar al estudiante, para que este pueda tener éxito en su aprendizaje, pero siempre tenemos docentes que ya están cansados que ya tienen sus treinta años de ejercer la labor y que ya no tienen el mismo nivel de liderazgo, ya tenemos docentes que están pensionados, entonces tenemos docentes que tienen varios tipos de liderazgo pero en general siento que la mayoría de docentes buscan facilitarle los caminos al estudiante en el aprendizaje, siento que la escuela Brasil ha mejorado su prestigio porque ha mejorado el nivel de exigencia, ha mejorado un poco la disciplina más que todo, entonces los docentes han colaborado en todo eso porque el trabajo de una escuela no es solo del director sino que es de todo el equipo si uno falla, falla todo el centro educativo entonces en ese sentido siento que los docentes colaboran mucho en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. En que el aprendizaje sea de calidad y que sea un aprendizaje significativo.

### **Interrogante 6**

¿El liderazgo docente estimula nuevas prácticas educativas y transforma la realidad educativa de la escuela?

**Respuesta:**

Si, y así debe ser el liderazgo es el que se ocupa de los cambios y a través de fijar una orientación dentro del centro escolar, se debe elaborar una visión a futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios, por ejemplo un plan escolar debe desarrollarse a través de la coordinación de personas; esto es de comunicar y hacer comprensible las orientaciones, también introducen elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento de lineamientos y es ahí donde entra el docente para crear nuevas prácticas educativas por ejemplo un docente de ciencias naturales, cuando ven el tema de los planetas ahí debe de usar su creatividad e imaginación para que el alumno pueda comprender o aprenderse cada nombre de los planetas y así cambiar la realidad educativa a favor de los alumnos.

**Interrogante 7**

¿Se fomenta la estimulación del liderazgo docente desde la actividad directiva?

**Respuesta:**

Si, en el caso de mi parte como director tengo un año de haber llegado al centro escolar, pero en este año he hecho varias jornadas de formación, por supuesto tomando en cuenta mis limitantes no conozco todo, pero si investigo y he tratado de trabajar con ellos por ejemplo sobre el trato que el docente le debe dar al estudiante, porque en alguna medida cuando yo llegue habían no maltrato, pero si ciertos incidentes que ya bloqueamos porque ya establecimos como debe ser el trato al estudiante, como debe ser la evaluación de los aprendizajes que no puede ser arbitraria ya establecimos modelos para evaluaciones, que sean basadas en la misma autogestión del estudiante, entonces he tratado de ir dando información en la medida de mis posibilidades y por parte de la subdirección está muy pendiente de que los lineamientos se ejecuten tal como se ha planteado porque puede ser que a mí como docente me den un lineamiento pero puedo ser negligente y no los



cumpla pero, la subdirección se encarga de verificar que los lineamientos que se están dando si se van a cumplir.

### **Interrogante 8**

Las estrategias utilizadas por los docentes de educación básica y el liderazgo transformacional en el Complejo Educativo de la República de Brasil.

### **Respuesta:**

Como se mencionó anteriormente los valores son parte clave para un liderazgo docente.

### **Interrogante 9**

Con sus propias palabras defina el liderazgo transformacional.

### **Respuesta:**

El liderazgo transformacional para mí es la capacidad de una o varias personas de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que trabajan. Visto desde otro punto, la capacidad que tiene una o varias personas de influir positivamente en las acciones de otros, así como también, quienes con su actitud han motivado el progreso y desarrollo de las personas con las cuales trabajan, lo han hecho a través una práctica conocida como está el liderazgo transformacional.

### **Interrogante 10**

¿Qué características posee un líder transformacional?

### **Respuesta:**

Primero debe ser una **persona abierta al cambio**, abierta a ver todas las posibilidades en un proceso determinado. Porque si yo soy cerrado no permito que haya niveles de creatividad en el estudiante, para eso es bueno jugar ajedrez porque me presenta distintas estrategias, distintos caminos, me abre la mente,

Otra característica que debe ser una **persona flexible** que logre entender a los demás.

Debe **ser motivador** y ejecutar ese rol de motivar a las personas que está liderando, además de eso debe ser una persona que le guste prepararse, muy estudiosa por ejemplo en los docentes una persona que se prepare antes de ir a dar una jornada de clase porque ahora los estudiantes entran al internet e investigan de todo y se actualiza más que el docente. A la mayoría de docentes no les gusta estudiar los que estudiamos una Maestría o un Doctorado somos pocos, un tres por ciento entiendo de los docentes que tienen nombramiento oficial son licenciados el resto son simplemente profesores es decir que no estamos dados a actualizarnos, no nos gusta estudiar, por ejemplo un docente de literatura le deja la lectura al estudiante pero él no la lee, entonces qué sentido tiene que yo obligue a mi estudiante a leer un libro pero yo no lo leo porque quizás lo leí hace veinte años ya ni me acuerdo de que trata entonces actualizarse y además otra característica que sea una **persona proactiva** que no solamente vea sus intereses o solamente colectivo que no vea solo los intereses de su grupo sino de todo el centro educativo, esas características creo yo que deben de cumplir al menos.

#### Anexo 4. Hoja de evaluación

HOJA DE EVALUACION					
CARACTERIZACION DE LIDERAZGO DOCENTE					
FECHA:					
NOMBRE DE DOCENTE:					
CRITERIOS A EVALUAR	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<i>Crea equipos y los contagia con una actitud proactiva</i>					
<i>Planifica y marca objetivos alcanzables</i>					
<i>Promueve un clima de respeto</i>					
<i>Posee seguridad en sí mismo</i>					
<i>Sabe organizar su tiempo</i>					
<i>Sabe actuar de mediador</i>					
<i>Innova y adopta nuevas competencias</i>					
<i>Posee flexibilidad de pensamiento</i>					
<i>Emprende proyectos desde iniciativa propia</i>					
<i>Define responsabilidades</i>					
<i>Inspira a otros mostrando su ejemplo de liderazgo</i>					
<i>Se actualiza de manera oportuna y constante</i>					
<i>Desarrollo de cursos</i>					
<i>Cumple correctamente con los procesos o etapas a seguir dentro de alguna actividad.</i>					
<i>Implementa cultura de liderazgo</i>					
<i>Comparte sus ideas</i>					
<i>Promueve la participación de liderazgo</i>					
<i>Muestra tener perspectivas amplias del liderazgo</i>					
<i>Mostró ser un líder transformacional</i>					
<i>Es capaz de delegar actividades</i>					
<i>Sabe cómo hacer participar a las personas</i>					
<i>Mostró responsabilidad</i>					
<i>Sabe utilizar los recursos</i>					
<i>Escuchó ideas de los compañeros</i>					
TOTAL					

MALO	1
REGULAR	2
BUENO	3
MUY BUENO	4
EXCELENTE	5