



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

**“LIDERAZGO DIRECTIVO COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, CENTRO ESCOLAR CATÓLICO  
SAMMY GUIDO VELLARDITA, SAN PEDRO PUXTLA, AHUACHAPÁN)”.**

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

**PRESENTADO POR  
FÁTIMA JASMÍN LÓPEZ CABRERA**

**ASESOR  
MDU. CARLOS MAURICIO CHICAS ARTIGA**

**ABRIL 2024**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

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

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO  
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

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

**SAN SALVADOR, ABRIL DE 2024**



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

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtra. Silvia Rebeca Ramos de Caprile  
Presidente**

---

**Mtra. Santos Nohemy Herrera de Ábrego  
Primer Vocal**

---

**Mtra. María Cristina Leiva de Perdomo  
Segundo Vocal**

---

**Mtro. Carlos Mauricio Chicas Artiga  
Asesor**



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR**  
**“Dr. Luis Alonso Aparicio”**  
**Facultad de Posgrados y Educación Continua**

---

Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día catorce de marzo del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: “LIDERAZGO DIRECTIVO COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, CENTRO ESCOLAR CATÓLICO SAMMY GUIDO VELLARDITA, SAN PEDRO PUXTLA, AHUACHAPÁN)”, presentado por la: LCDA. FÁTIMA JASMIN LÓPEZ CABRERA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. SILVIA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
 Presidente

MTRA. SANTOS NOHEMY HERRERA DE ÁBREGO  
 1er. Vocal

MTRA. MARÍA CRISTINA LEIVA DE PERDOMO  
 2do. Vocal

LCDA. FÁTIMA JASMIN LÓPEZ CABRERA  
 Sustentante

## **DEDICATORIAS**

A mis amados padres por estar siempre a mi lado, cuando más los necesito, por haberme apoyado desde el primer momento, por haberme guiado y enseñado a luchar por alcanzar lo que me propongo, por creer en mí. Deseo expresarles que mis esfuerzos y logros han sido también suyos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme culminar con éxito la maestría y haber llegado hasta esta etapa tan importante de mi formación profesional. Por darme salud, fortaleza y paciencia cada momento en este largo camino.

A mis padres, por estar siempre presente en cada una de las etapas de mi vida, gracias por ser quienes son y creer en mí. Por sus oraciones y consejos.

A una persona incondicional, MDU. Eduardo Zepeda, por su apoyo, dedicación, paciencia y acompañamiento en este proceso de preparación académica por motivarme a seguir adelante cuando creía no poder más, y así ayudarme a llegar a la meta propuesta, gracias por todo su valioso tiempo que dedico.

Agradezco también a mi asesor MDU. Carlos Mauricio Chicas Artiga, por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis, por su apoyo que me permitió aprender mucho. Por su gran dedicación, disposición, conocimientos y experiencia para redactar esta tesis.

Agradezco también a mi catedrática que me impartió las asignaturas de liderazgo, pues despertó mi interés en el tema, reconociendo que es un elemento fundamental en nuestro día a día y que no es necesario tener un cargo para ser líderes, estas causas me llevaron a inclinarme a hacer un estudio de caso sobre dicho tema.

## RESUMEN

El estudio de caso desarrollado, sobre el liderazgo directivo como factor determinante en el clima organizacional, del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita de San Pedro Puxtla, Ahuachapán, es un tema novedoso e innovador en cuanto permite a la comunidad educativa ir a la vanguardia de los desafíos educativos que exigen los estudiantes, directivos y docentes en esta tercera década del siglo XXI, en el contexto de una educación guiada por líderes que de una o de otra manera son determinantes en el clima organizacional que se vive en el desarrollo de procesos educativos. Se trata de describir, medir y analizar los hallazgos que surgieron a partir de la observación directa, las entrevistas y los instrumentos de recolección de datos en los segmentos directora, subdirectora, docentes y estudiantes. En términos específicos este estudio analiza cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce la directora, subdirectora y personal docente en el centro educativo, y cómo la implementación de estos estilos aplicados incide en el clima organizacional de dicha institución. Los resultados se presentan de una manera más legible a través de gráficas que permiten la fácil interpretación de los datos; además, se hace uso del instrumento estadístico Chi Cuadrado calculado para la comprobación de las hipótesis planteadas.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo transformacional, clima organizacional

## **ABSTRACT**

This developed case study, on directive leadership being a key factor in determining organizational climate at the Centro Escolar Catolico Sammy Guido Vellardita in San Pedro Puxtla, Ahuachapán, is a novel and innovative topic in that it allows the educational community to be at the forefront of the educational challenges demanded by students, director, and the teachers in this third decade of the century XXI, in the context of an education guided by leaders who, one or more In another way, are determinants in the organizational climate that exists in the development of educational processes. By measuring and analyzing the findings that emerged from direct observation, interviews and data collection in the director, assistant director, teachers, and students. This study analyzes the leadership styles exercised by the director, assistant director, and all teaching staff in the educational center, and how the implementation of these applied styles affects the organizational climate of said institution. The results are presented in a more readable way through graphs that allow easy interpretation of the data. In addition, Chi square statistic is calculated and used to verify the proposed hypotheses.

Key word: leadership, organizational climate, transformational leadership,



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.1 Antecedentes .....	18
1.2 Definición del Estudio.....	20
1.2.1 Preguntas de Investigación.....	23
1.3 Objetivos de la Investigación.....	23
1.3.1 Objetivo General.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos .....	23
1.4 Establecimiento de Hipótesis .....	24
1.4.1 Hipótesis General.....	24
1.4.2 Hipótesis Nula .....	24
1.4.3 Hipótesis Específicas .....	24
1.4.4 Hipótesis Especificas Nulas.....	24
1.4.5 Operacionalización de las Variables .....	25
1.4.6 Definición Conceptual y Operacional de las Variables .....	25
1.5 Justificación del estudio .....	31
1.6 Alcances y Limitaciones del Estudio .....	33
1.6.1 Alcances.....	33
1.6.2 Limitaciones .....	34
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	35
2.1 Marco Histórico .....	35
2.1.1 Liderazgo.....	35
2.1.2 Evolución de las Teorías del Liderazgo .....	36
2.1.3 Estilos de liderazgo .....	37

2.1.4 Liderazgo Transformacional .....	37
2.1.5 Clima Organizacional.....	39
2.1.6 Tipos de Clima Organizacional .....	41
2.1.7 Dimensiones del Clima Organizacional .....	42
2.1.8 Caracterización del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.....	44
2.1.9 Antecedentes históricos.....	45
2.1.10 Logros del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.....	47
2.1.11 Entorno Comunitario.....	52
2.1.12 Atención a los padres y madres de familia.....	53
2.2 Marco teórico .....	54
2.2.1 Buenas prácticas de liderazgo educativo.....	54
2.2.2 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Estados Unidos .....	54
2.2.3 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Brasil .....	56
2.2.4 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Colombia .....	58
2.2.5 Buenas prácticas de liderazgo de El Salvador .....	59
2.2.6 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Italia .....	60
2.2.7 Buenas prácticas de liderazgo en Rusia .....	62
2.2.8 Buenas prácticas de liderazgo pedagógico en Singapur.....	63
2.2.9 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Suiza .....	64
2.2.10 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Finlandia.....	66
2.3 Marco Legal .....	66
2.3.1 Ley De La Carrera Docente .....	67
2.3.2 Requisitos para desempeñar los cargos de director o subdirector .....	67
2.3.3 Atribuciones del director .....	68
2.3.4 Derecho a la educación .....	69
2.3.5 Declaración de los Derechos del Niño .....	69

2.3.6 Ley Crecer Juntos .....	72
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	78
3.1 Enfoque Metodológico .....	78
3.1.1 Enfoque de la investigación .....	78
3.1.2 Técnicas de investigación.....	79
3.1.3 Técnica para selección de la literatura.....	79
3.1.4 Técnica para la recolección de información .....	79
3.1.5 Población y Muestra .....	80
3.1.6 Muestreo .....	81
3.1.7 Instrumentos de Recolección de datos .....	81
3.1.8 Validación de Instrumentos .....	82
3.1.9 Técnica para análisis de datos .....	82
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y discusión DE LOS RESULTADOS.....	84
4.1 Entrevistas a directivos .....	84
4.2 Análisis de Entrevista de Directivos .....	86
4.3 Lista De Cotejo .....	103
4.4 Análisis Cuantitativo de Instrumentos de Recolección de Datos .....	105
4.5.2 Hipótesis Específicas .....	144
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.....	148
5.1 Conclusiones .....	148
5.2 Propuesta de implementación .....	151
Referencias Bibliográficas .....	219
ANEXOS .....	229

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de las variables .....	25
---	----

<b>Tabla 2.</b> Definición Conceptual y Operacional de las Variables.....	25
<b>Tabla 3.</b> Niveles de atención que brinda .....	45
<b>Tabla 4.</b> Población del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.....	46
<b>Tabla 5.</b> Logros del Centro Escolar .....	47
<b>Tabla 6.</b> Nómina de autoridad y personal.....	48
<b>Tabla 7.</b> Población actual e histórica del Centro Escolar .....	51
<b>Tabla 8.</b> Organización del personal docente .....	54
<b>Tabla 9.</b> Población de estudio .....	81
<b>Tabla 10.</b> Análisis de entrevista a directivos.....	86
<b>Tabla 11.</b> Lista de cotejo .....	103
<b>Tabla 12.</b> Motivación para alcanzar las Misión y la Visión .....	106
<b>Tabla 13.</b> La directora puede mejorar la motivación .....	107
<b>Tabla 14.</b> Comunicación entre directivos docentes y estudiantes puede mejorar.....	108
<b>Tabla 15.</b> Toma en cuenta ideas y opiniones. ....	110
<b>Tabla 16.</b> Confianza en ideas y desempeño del equipo de trabajo y estudiantes.....	111
<b>Tabla 17.</b> Confianza en ideas y desempeño del equipo de trabajo y estudiantes.....	112
<b>Tabla 18.</b> Comparte información de los nuevos proyectos a desarrollar.....	113
<b>Tabla 19.</b> Delegación de funciones. ....	114
<b>Tabla 20.</b> Satisfacción con las funciones que realiza. ....	116
<b>Tabla 21.</b> Cuenta con herramientas y recursos necesario para el buen desempeño...	117
<b>Tabla 22.</b> Las decisiones tomadas por dirección son justas y objetivas. ....	118
<b>Tabla 23.</b> Continuidad a ideas que surgen del equipo de trabajo. ....	120
<b>Tabla 24.</b> Expresa elogios y agradecimientos. ....	122
<b>Tabla 25.</b> Horarios apropiados para un descanso digno.....	123
<b>Tabla 26.</b> Adquisición de nuevos conocimientos. ....	125
<b>Tabla 27.</b> Intereses compatibles con misión y visión. ....	126

<b>Tabla 28.</b> Mejorar espacios de trabajo. ....	128
<b>Tabla 29.</b> La interacción con sus compañeros es cordial. ....	129
<b>Tabla 30.</b> Habilidades destacadas de los miembros de la comunidad educativa.....	131
<b>Tabla 31.</b> Conocimiento de habilidades entre los miembros.....	133
<b>Tabla 32.</b> Solución de problemas de manera profesional. ....	134
<b>Tabla 33.</b> Tareas que realiza son acordes al estilo de trabajo. ....	136
<b>Tabla 34.</b> Necesidades formativas. ....	137
<b>Tabla 35.</b> Uso de TIC. ....	139
<b>Tabla 36.</b> Sanciones. ....	141
<b>Tabla 37.</b> Delega responsabilidades a personas con características de líder.....	142
<b>Tabla 38.</b> Datos recolectados de la hipótesis específica uno. ....	144
<b>Tabla 39.</b> Comprobación de hipótesis específica uno. ....	145
<b>Tabla 40.</b> Datos recolectados de la hipótesis específica dos.....	146
<b>Tabla 41.</b> Comprobación de hipótesis específica dos.....	146
<b>Tabla 42.</b> Datos recolectados de la hipótesis específica tres. ....	147
<b>Tabla 43.</b> Comprobación de hipótesis tres. ....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Evolución de las teorías del liderazgo.....	37
<b>Figura 2.</b> Organigrama del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.....	44
<b>Figura 3.</b> Ubicación geográfica Centro Escolar .....	52
<b>Figura 4.</b> Motivación para alcanzar la misión y la visión.....	106
<b>Figura 5.</b> La directora puede mejorar la motivación .....	107
<b>Figura 6.</b> Comunicación entre directivos docentes y estudiantes puede mejorar. ....	109
<b>Figura 7.</b> Toma en cuenta ideas y opiniones.....	110

<b>Figura 8.</b> Comparte información de los nuevos proyectos a desarrollar. ....	113
<b>Figura 9.</b> Delegación de funciones. ....	115
Figura 10. Satisfacción con las funciones que realiza. ....	116
<b>Figura 11.</b> Cuenta con herramientas y recursos necesario para el buen desempeño. ....	117
<b>Figura 12.</b> Las decisiones tomadas por dirección son justas y objetivas. ....	119
<b>Figura 13.</b> Continuidad a ideas que surgen del equipo de trabajo. ....	120
<b>Figura 14.</b> Expresa elogios y agradecimientos. ....	122
<b>Figura 15.</b> Horarios apropiados para un descanso digno. ....	124
<b>Figura 16.</b> Adquisición de nuevos conocimientos. ....	125
<b>Figura 17.</b> Intereses compatibles con misión y visión. ....	127
<b>Figura 18.</b> Mejorar espacios de trabajo. ....	128
<b>Figura 19.</b> La interacción con sus compañeros es cordial. ....	130
<b>Figura 20.</b> Habilidades destacadas los miembros de la comunidad educativa. ....	132
<b>Figura 21.</b> Conocimiento de habilidades entre los miembros. ....	133
<b>Figura 22.</b> Solución de problemas de manera profesional. ....	135
<b>Figura 23.</b> Tareas que realiza son acordes al estilo de trabajo. ....	136
<b>Figura 24.</b> Necesidades formativas. ....	138
<b>Figura 25.</b> Uso de TIC. ....	140
<b>Figura 26.</b> Sanciones. ....	141
<b>Figura 27.</b> Delega responsabilidades a personas con características de líder. ....	143

## PRESENTACIÓN

La presente investigación está orientada al estudio del liderazgo directivo que ejercen directora y subdirectora como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán.

Debido a que el liderazgo directivo y el clima organizacional son dos variables de interés en toda institución educativa, se desarrolló un estudio donde se describe, mide y analiza los hallazgos que surgieron a partir de la observación directa, las entrevistas y los instrumentos de recolección de datos en los segmentos directora, subdirectora, docentes y estudiantes. En términos específicos este estudio analiza cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce la directora, subdirectora y personal docente en el centro educativo, y como la implementación de estos estilos aplicados inciden en el clima organizacional, y los aprendizajes significativos de los estudiantes de dicha institución.

La pertinencia de esta investigación es analizar de qué manera está relacionado el o los estilos de liderazgo de los directivos en el ambiente laboral de una institución educativa y a su vez, en la prestación efectiva de los servicios académicos que se brindan a la comunidad educativa.

De este modo, con los resultados obtenidos, se diseñó una propuesta sobre buenas prácticas de liderazgo directivo para el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, para que, de esta manera, la directora y subdirectora del centro escolar, encaminen al equipo de trabajo a un clima organizacional que beneficie los procesos de enseñanza aprendizaje, y así mejorar la calidad en educación de dicha institución.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata la temática del liderazgo directivo como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita del municipio de San Pedro Puxtla del departamento de Ahuachapán. En este, se dio respuesta a la pregunta de investigación ¿En qué medida el liderazgo directivo, como estrategia de gestión escolar, incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, del municipio de San Pedro Puxtla, del departamento de Ahuachapán?

Además, se investigó de manera teórica y práctica los aspectos relevantes del liderazgo y el clima organizacional, para dar respuestas a las preguntas: ¿Cómo el liderazgo ejercido por la directora, subdirectora y docentes incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?; ¿Cuáles son los tipos de liderazgo que ejecuta la directora, subdirectora y docentes en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita? y ¿Cuáles son las experiencias exitosas de clima organizacional que se generan en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?

El trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos, los cuales se describen brevemente así: el Capítulo 1, aborda el Planteamiento del Problema, el cual se subdivide en antecedentes, definición del problema, objetivos, el establecimiento de hipótesis, la justificación, los alcances y las limitaciones del estudio. Por su parte el Capítulo 2, aborda el Marco Teórico, en el cual se analiza el fenómeno del liderazgo y su incidencia en el clima organizacional en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, presentando conceptos y perspectivas que fundamentan la investigación, la cual se enmarca en la administración escolar.

Así mismo, el Capítulo 3, donde se presenta la metodología, las técnicas y las estrategias de análisis de los datos, que se utilizaron en el presente estudio. Además, se expone la Matriz de Congruencia, donde de manera sintética se desarrolla la forma en que se abordó esta investigación, los instrumentos de recolección de datos, el presupuesto y el cronograma de actividades.

El Capítulo 4, hace referencia al análisis e interpretación de los resultados, a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, producto del procesamiento, tabulación, análisis e interpretación descriptiva de la información recolectada, ordenados por las diferentes áreas las cuales son entrevistas dirigidas a directivos, guía de observación, encuestas realizadas a



directivos, docentes y estudiantes, sobre el liderazgo directivo y el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

Así también, en el Capítulo 5, se presentan las conclusiones, producto del proceso investigativo. Así mismo, a raíz de los resultados obtenidos sobre el liderazgo directivo y clima organizacional del centro escolar, se plantea una propuesta de estrategias de buenas prácticas de liderazgo directivo, enfocado en el estilo de liderazgo transformacional, para ser entregada a la institución que permitió realizar el estudio.

Finalmente se muestra el apartado de la bibliografía, que contienen las referencias físicas y digitales utilizadas como apoyo y guía en la investigación; así también, los anexos correspondientes que sirven de apoyo para la investigación; igualmente se presentan los instrumentos de recolección de datos utilizados para este estudio de caso.

## CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes

La importancia que tiene el liderazgo directivo radica en que es la base para poder guiar una organización, una institución o un grupo determinado de personas; el periodo de durabilidad de esta depende de la capacidad que tiene el líder para llevar a cabo las metas propuestas. En esta dirección, una organización puede contar con una buena planificación, pero rendirse por la falta de liderazgo; así también, aunque la institución o grupo carezca de planificación puede mantenerse gracias a la presencia de un buen líder dentro de esta. De este modo Andrade (2021), plantea que “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y los equipos de trabajo en una organización, en una dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p.48)

En este sentido, el liderazgo directivo y el clima organizacional son dos aspectos importantes para que una institución educativa marche de manera exitosa y a su vez garantice el cumplimiento de la visión, misión y objetivos planteados en el proyecto educativo. Es por ello que, el desempeño del líder es muy importante en la actuación de los individuos, por tal razón, el liderazgo es un factor determinante en el clima organizacional de una institución.

En la actualidad, la forma de hacer liderazgo ha cambiado, pues la conducta de las personas ha evolucionado con el tiempo, ya que se requiere que los líderes se adapten a los nuevos entornos que la sociedad demanda. Tal y como lo afirma Drucker (2005) “en los últimos años la economía dominaba; en los próximos años dominarán las cuestiones sociales”. Por tal razón los líderes debe interesarse por conocer los cambios constantes y buscar las estrategias que mejor se adapten a las nuevas necesidades de la organización.

En esta perspectiva, surge la necesidad del liderazgo transformacional, el cual se ha vuelto un modelo vanguardista, pues ha evolucionado a partir de las teorías de liderazgo anteriores, involucrando elementos nuevos que permiten la adaptación situacional, referidos principalmente al valor dinámico que tienen las relaciones de las personas involucradas en la institución. Puesto que, es el resultado de la evolución de los modelos de liderazgo y es considerado como un proceso flexible, en el que se retoman los aspectos claves de enfoques previos, y se le agregan elementos que buscan responder a las circunstancias que desafían las instituciones contemporáneas.

Vale la pena destacar que el concepto de liderazgo transformacional surgió de la mano de Burns (1978) quien sugirió que este estilo de liderazgo, más que basarse en un grupo de comportamientos, responde a un proceso por el cual la relación entre el líder y sus colaboradores logran un alto nivel de motivación, de este modo los líderes transformacionales se caracterizan por ser carismáticos. De esta forma, lo carismático deja de ser un estilo de liderazgo para pasar a ser una cualidad del liderazgo que tiene el modelo transformacional.

Entonces, se puede asegurar que los líderes transformacionales motivan y estimulan intelectualmente a sus colaboradores logrando así obtener mejores resultados y un mayor aporte creativo e innovador a la hora de resolver los problemas de una organización.

En este sentido, el concepto de liderazgo transformacional lo desarrollan en profundidad Bass y Avolio. Según estos autores el liderazgo transformacional tiene cuatro componentes principales los cuales son: el carisma, la consideración individual, la motivación e inspiración, y la estimulación intelectual.

- **Carisma.** Por medio de su carisma el líder inspira admiración, respeto y lealtad en su equipo.
- **Consideración individual.** A través de la consideración individualizada, el líder construye una relación con sus seguidores, considerando que sus necesidades son distintas y por lo tanto atendíéndolas de forma individual.
- **Motivación.** Con la motivación e inspiración el líder articula una visión de futuro, mostrando a sus colaboradores la forma de lograr los objetivos.
- **Estimulación intelectual.** Finalmente, estimulando intelectualmente a sus colaboradores el líder amplía y eleva sus intereses de forma tal, que puedan abordar los problemas de maneras distintas.

En concordancia con Bass (1999) el liderazgo transformacional hace referencia al líder que mueve a los otros individuos más allá de los propios intereses inmediatos a través de la influencia idealizada, el carisma, la inspiración, estímulo intelectual, o consideración individualizada, logrando elevar el nivel de madurez del seguidor y de ideales, así como la preocupación por el logro, la autorrealización y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad.

Bajo este marco de ideas, el líder transformacional se asocia con aquella persona plena, capaz de desarrollarse e inspirar a sus seguidores, lo que incrementa su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses.

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

En este contexto, el liderazgo directivo supone una visión compartida por el líder, donde los seguidores de los equipos de trabajo y la organización se encaminan a la búsqueda de la excelencia y la calidad organizacional. De esta manera se busca obtener un clima organizacional ideal, que genere cambios positivos en los individuos que forman parte de la institución.

## **1.2 Definición del Estudio**

En los últimos años, la escuela salvadoreña ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades que exige esta nueva realidad, provocada por la pandemia del COVID19. El uso exclusivo del libro de texto y del cuaderno tradicional ha sido sustituido por una vastedad de recursos tecnológicos y una gran cantidad de información y de materiales didácticos.

En este sentido, los valores de moral, urbanidad y cívica, que se promueven en las distintas instituciones educativas son: las actitudes favorables para la convivencia y la cultura de paz, la autonomía y la responsabilidad, al momento de tomar decisiones, el respeto al momento de participar y expresarse, el sentido de pertenencia y respeto por nuestra cultura y otros, que se plasman en la Misión, la Visión y los diferentes Manuales de Convivencia que posee cada uno de los centros educativos, los cuales llevan el sello de ser obligatorios en cada institución.

Por ello, la escuela salvadoreña se ha visto en la necesidad de crear ideas innovadoras, de generar y compartir conocimientos para resolver los problemas educativos en una sociedad que se transforma a gran velocidad y debe afrontar grandes cambios.

Además, en los centros escolares, a los directores y subdirectores se les exige una buena administración de los recursos, así como también de orden y del funcionamiento del centro educativo. Igualmente, todo director y subdirector cuenta con el respeto de los profesores y de la sociedad por desarrollar su papel como autoridad institucional.

Actualmente, se puede afirmar que el rol que desempeñan los directores en los centros escolares es multifacético, ya que deben asumir una variedad de funciones, tanto académicas como administrativas que su cargo demanda, en las cuales se pueden evidenciar diferentes estilos de liderazgos. En este sentido, la Administración de la Educación es fundamental para el

desempeño eficiente de las instituciones educativas; puesto que el administrador educativo es el responsable de la calidad de los servicios brindados por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales como lo es la planificación, administración, supervisión y control, para poder generar éxito en su gestión, todo esto se logrará si la persona que está a cargo de la administración de la institución posee características de un liderazgo directivo, transformacional y efectivo.

Sin embargo, en este estudio de caso se realizó una investigación que demostró cómo el liderazgo directivo es un factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán, donde se evidencia cómo es la comunicación de la directora y subdirectora con el equipo de trabajo, si existe motivación tanto del director como de los subalternos, y si se practica la delegación de responsabilidades y tareas. Puesto que, en la actualidad, se vuelve un desafío para las direcciones de las instituciones educativas, el pasar de ese enfoque de liderazgo aplicado a un nuevo planteamiento basado en el liderazgo compartido y transformacional.

En este sentido, el clima organizacional, también conocido como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un tema importante para las instituciones educativas que buscan mejorar los servicios educativos que brindan a través de mejores estrategias internas.

Es decir, se realizó un estudio de la incidencia del liderazgo educativo y el clima organizacional en el desempeño eficiente de la directora, subdirectora y docentes para identificar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante en el clima organizacional, del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita San Pedro Puxtla, en el departamento de Ahuachapán.

Si se parte de que el clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos; se evidencia que debe estar en sintonía el binomio: liderazgo del director y clima organizacional.

En este sentido, las habilidades de un líder son esenciales en una institución educativa debido a que permiten alcanzar ambientes favorables que propician el crecimiento y desarrollo de los trabajadores. Según, Serrano y Portalanza (2014) Asimismo, como eje de las características de un líder, se busca que este tenga la libertad de crear ambientes de motivación, para que se realice el trabajo de una mejor manera.

Según la escuela de la Gestalt, las personas entienden el mundo que les rodea de acuerdo con los criterios de percepción e inferencia, y por lo tanto actúan de acuerdo con la forma en que perciben el mundo. De esta manera, el comportamiento del empleado está influenciado por su propia percepción del ambiente y ambiente de trabajo.

Por su parte, la escuela funcionalista afirma que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del entorno que lo rodea y, a su vez, las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo al entorno. Para Chiavenato, (1992), el clima organizacional establece el ambiente interno de la organización, es decir, el clima psicológico característico que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen en mayor o menor medida, como el tipo organizacional, la tecnología, la política, las metas operativas, las normas internas las cuales son los factores estructurales; además de promover o sancionar actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son los factores sociales.

A inicios del siglo XXI, Anzola, opinaba que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Se entenderá, según el planteamiento de Anzola, que es importante mantener un equilibrio que refleje el éxito de un clima organizacional en el que, el director proporciona una "remuneración" adecuada para los miembros del centro educativo, genere oportunidades, brinde palmaditas, apoyo o gratificación no material y motivarlos a seguir asegurando su supervivencia y eficacia. En este sentido, el clima organizacional brinda satisfacción para inducir un ambiente de igual o mayor aporte, lo que ayuda a diferenciar los estilos de liderazgo que se ejercen en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán.

Estas solamente son algunas de las razones por las que se generan algunas interrogantes con el fin de realizar una investigación, para ubicar a la investigadora en el contexto real del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, y lograr proponer algunas alternativas de mejora en la temática del liderazgo directivo como factor determinante en el clima organizacional.

### **1.2.1 Preguntas de Investigación**

¿Cómo los estilos de liderazgo ejercidos por la directora, subdirectora y docentes influyen en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejecutan la directora, subdirectora y docentes para promover un clima organizacional eficaz en el servicio educativo que presta el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?

¿En qué medida el liderazgo como estrategia de gestión escolar, es un factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?

¿Cómo los estilos de liderazgo ejercidos por directora y subdirectora condicionan el desarrollo profesional de los docentes en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar los estilos de liderazgo que ejercen directora, subdirectora y docentes para influir en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla, del departamento de Ahuachapán.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los estilos de liderazgos que ejercen la directora, subdirectora y docentes para promover el clima organizacional eficaz en el servicio educativo de Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, del municipio de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán.
- Indagar en qué medida el liderazgo ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.
- Analizar si, el liderazgo ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante para el desarrollo profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.
- Diseñar una propuesta de estrategias de buenas prácticas de liderazgo directivo que busquen la transformación hacia un excelente clima organizacional en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

## **1.4 Establecimiento de Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis General**

El liderazgo directivo que ejercen la directora, subdirectora y docentes incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

### **1.4.2 Hipótesis Nula**

H<sub>0</sub>. El liderazgo directivo que ejercen la directora y la subdirectora y docentes no tiene incidencia en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

### **1.4.1 Hipótesis Específicas**

H<sub>1</sub>. El estilo de liderazgo que ejercen directora, subdirectora y docentes influye en la promoción de un clima organizacional eficaz en el servicio educativo que presta el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

H<sub>2</sub>. Es significativa la incidencia del liderazgo ejercido por directora y subdirectora, como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

H<sub>3</sub>. Las buenas prácticas de liderazgo son un factor determinante para el desarrollo profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

### **1.4.4 Hipótesis Específicas Nulas**

H<sub>01</sub>. El liderazgo directivo que ejercen directora, subdirectora y docentes no influyen en la promoción de un clima organizacional eficaz en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

H<sub>02</sub>. La incidencia del liderazgo ejercido por directora y subdirectora no es significativa como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

H<sub>03</sub>. Las buenas prácticas de liderazgo no son un factor determinante para el desarrollo profesional docente, del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita



### 1.4.5 Operacionalización de las Variables

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables

VARIABLE X	VARIABLE Y
<b>X.LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	<b>Y. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
X <sub>1</sub> Motivación	Y <sub>1</sub> Delegación
X <sub>2</sub> Comunicación	Y <sub>2</sub> Interacción humana
X <sub>3</sub> Toma de decisiones	Y <sub>3</sub> Condiciones de trabajo
X <sub>4</sub> Gestión administrativa	Y <sub>4</sub> Trabajo en equipo
<b>X. ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	<b>Y. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
X <sub>1</sub> Liderazgo directivo	Y <sub>1</sub> Ambiente de trabajo
X <sub>2</sub> Liderazgo transformacional	Y <sub>2</sub> Desempeño profesional
X <sub>3</sub> Liderazgo autoritario	Y <sub>3</sub> Comportamiento laboral del docente
<b>X. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<b>Y. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
X <sub>1</sub> Innovación	Y <sub>1</sub> Organización docente
X <sub>2</sub> Asertividad	Y <sub>2</sub> Consejo de maestros
X <sub>3</sub> Participación	Y <sub>3</sub> Selección CECE
X <sub>4</sub> Democracia	Y <sub>4</sub> Autoritarismo
<b>X.BUENAS PRACTICAS DE LIDERAZGO</b>	<b>Y. DESARROLLO PROFESIONAL</b>
X <sub>1</sub> : Relación dirección con docentes	Y <sub>1</sub> : Formación continua
X <sub>2</sub> : Relación dirección estudiantes	Y <sub>2</sub> : Actualización docente
X <sub>3</sub> : Relación docente estudiante	Y <sub>3</sub> : Manejo de tecnologías

Nota: Elaboración propia

### 1.4.6 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

**Tabla 2.** Definición Conceptual y Operacional de las Variables

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<b>Liderazgo:</b> John Gardner (1993) "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa	Habilidad que tiene una persona para guiar a un grupo de individuos a alcanzar una meta en común, siendo un modelo que motive a seguir con su mismo ejemplo.

---

definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

**Motivación:** Es la energía psíquica que nos empuja a emprender o sostener una acción o una conducta.

Fuerza que nos impulsa a realizar algo o a comportarnos de cierta manera ante situaciones de nuestro entorno.

---

**Comunicación:** Según Thompson, I. (2008) la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Conexión que se establece entre dos o más personas, para poder compartir información e ideas sobre un determinado tema que se vuelve común para los involucrados en el proceso, esta puede ser de manera verbal o no verbal.

---

**Toma de decisión:** (Chiavenato, 2009) la toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción.

Etapa por la cual atraviesan todas las personas durante todos los días de su vida, en la cual se debe elegir entre las diferentes opciones que a este se le presenten, tomando en cuenta que la decisión tomada les favorezca.

---

**Gestión Administrativa:** es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos. Chiavenato (2006, Pág.102)

Proceso en el cual se busca la manera de organizar de manera eficiente los recursos de una institución, con el propósito de que estos sean manejados de la mejor manera posible, para alcanzar de manera eficiente y favorable para la institución los resultados propuestos.

---

**Clima Organizacional:** conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y

Relaciones laborales y personales que se llevan a cabo a la hora de desarrollar una actividad en el ambiente laboral. Este tipo de acciones pueden influir de manera positiva o de manera negativa en el desempeño laboral.

---

---

que influencia su motivación y comportamientos.

---

**Delegación:** Delegar es el proceso que sirve para otorgar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones. Acción de brindar instrucciones precisas y concretas a otra persona, en la cual se le atribuyen responsabilidades sobre una tarea a realizar.

---

**Interacción humana:** Se trata de un conjunto de relaciones dadas entre las personas que viven en una sociedad determinada y se caracteriza por tener órdenes jerárquicos. Este tipo de acciones mutuas se basan en los vínculos preexistentes entre cada miembro de esa sociedad. Pérez, Mariana, (2022). Acción básica para el desarrollo y evolución del ser humano, en el cual se lleva a cabo el proceso de relacionarse y comunicarse con otras personas, en las cuales se comparten intereses mutuos.

---

**Condiciones de trabajo:** características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo. Factores específicos que intervienen en el bienestar de los trabajadores, esto puede ser manera positiva o negativa, puede implicar el horario laboral, las vacaciones, las remuneraciones, el salario.

---

**Trabajo en equipo:** número reducido de personas con destrezas que se complementan entre si comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables. Grupo de personas que realizan acciones en conjunto para alcanzar el objetivo que se les ha asignado, esto les ayuda a distribuir labores con el fin de efectuarlas de una mejor forma.

---

**Administración de recursos:** “Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” Chiavenato (1999). Proceso en el cual se suministra de una manera adecuada todos aquellos bienes de los que dispone una institución, para alcanzar los objetivos propuestos, estos recursos pueden ser humanos, naturales o financieros y son utilizados para producir servicios.

---

---

<b>Liderazgo transformacional:</b> es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985 p. 20)	Tipo de liderazgo que cambia la manera tradicional de liderar, en el cual se motiva e inspira a los seguidores ya que son escuchados y cuentan con participación a la hora de aportar ideas, haciéndolos más creativos e innovadores para generar en conjunto ideas nuevas que garanticen el éxito de la institución.
<b>Innovación:</b> Thompson (1965) Innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.	Proceso en el cual se modifican los conocimientos ya existentes, para mejorarlos o crearlos de nuevo, con el fin de que sean más efectivos.
<b>Asertividad:</b> asertividad es un estilo de comunicación por el cual las personas piensan, opinan o sienten	Habilidad de expresar las cosas de manera adecuada, en la cual se escuchan a los participantes y la información que se da, se hace de manera directa dejando claro el mensaje que se quiere transmitir.
<b>Democracia:</b> Democracia puede significar cosas enormemente dispares. Aunque, bien mirado, sólo viene a significar esto: que no existe ninguna desigualdad formal en cuanto a los derechos políticos entre las distintas clases de la población.	Proceso en el cual se le da a todas las personas el mismo valor, es decir todos son iguales y son tomados en cuenta a la hora de elegir o llegar a un acuerdo como organización, en este espacio no se puede llevar a cabo nada si no se le consulta a los demás.
<b>Empatía:</b> Intento de comprender lo que pasa por la mente de los demás o, en otras palabras, como la construcción que uno mismo tiene que llevar a cabo sobre los estados mentales ajenos.	Término que se usa para aquellos actos en los cuales una persona se pone en el lugar del otro, para tratar de comprender de mejor manera la situación de la otra persona.
<b>Carisma:</b> Según Weber (1922), el carisma es el “don de gracia” como una de las bases de legitimidad de la autoridad, se encuentra relacionado con el desempeño y atractivo personal del líder en la medida en que ciertos factores estructurales y tradicionales se mantengan constantes.	Es la capacidad que tiene una persona para influir de manera positiva en los demás, ya que los atrae con su forma de ser, ya sea con la imagen que refleje, o los gestos que este emplee al comunicarse, el hará que se genere un ambiente agradable para los demás y este atrae la atención.

---

---

<p><b>Participación:</b> Según Robirosa y otros (1990) participar significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución de responsabilidades, compromisos, significa comprometerse.</p>	<p>Acción de involucrarse en una determinada actividad, donde se tiene la oportunidad de influir, también, se pueden dar a conocer nuestras ideas para que sean tomadas en cuenta.</p>
<p><b>Relación docente estudiante:</b> Cuando el docente y su grupo de estudiantes participan cotidianamente en los mismos procesos educativos, comparten sentimientos y experiencias de su entorno. Estos aspectos resultan medulares en el desarrollo integral de cada persona y lo preparan para desarrollarse socialmente (Artavia 2005, p.2).</p>	<p>Proceso en la cual existe un involucramiento entre el profesor y el estudiante, durante el proceso de enseñanza aprendizaje, esto ayuda a que el estudiante se sienta en un ambiente armonioso y le resulte fácil adaptarse.</p>
<p><b>Liderazgo autoritario:</b> Blau y Scott (1962) describieron al supervisor autoritario como alguien que, entre otras cosas, usa su poder para ser estricto en lugar de indulgente, para supervisar de cerca y para asegurar el cumplimiento de los procedimientos.</p>	<p>Estilo de liderazgo en el cual se hace lo que el que este a cargo dice, muchas veces puede haber discordias por la toma de decisiones, ya que los demás no son tomados en cuenta.</p>
<p><b>Control Administrativo:</b> Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610)</p>	<p>Proceso que se da para que las instituciones realicen las tareas de acuerdo con la manera que han sido proyectadas, garantizando que se cumplan los objetivos que se han proyectado.</p>
<p><b>Temor:</b> El temor es un sentimiento que comúnmente experimentamos los seres humanos y asimismo los animales y que se caracteriza por el despliegue de una acción de huida, de alejamiento de aquella persona, situación, o cosa que despierta el sentimiento, porque claramente se la considera como peligrosa para la vida o la tranquilidad del entorno. Florencia Ucha (2013)</p>	<p>Emoción que siente un ser ante una determinada situación, que le provoque angustia ya sea real o imaginaria y este lo asocie con el peligro para su estabilidad.</p>

---

<p><b>Individualismo:</b> El Individualismo es un conjunto de creencias, valores y prácticas culturales en el que los objetivos individuales predominan sobre los grupales. De forma opuesta, el Colectivismo como síndrome cultural, se asocia a una dependencia de las personas con respecto a los grupos.</p>	<p>Proceso en el cual la persona actúa por sí sola, sin tomar en cuenta que este en grupo o no, se da debido a la autonomía que cada persona siente, centrándose así mismo en el centro de los intereses y buscando siempre su bienestar.</p>
<p><b>Jerarquía:</b> Entendida como la existencia de niveles de superioridad de unos sobre otros. Desde una perspectiva sistémica y holográfica (Wilber, K.; Böhm, D.; Pribram, k.; Keen, S.; Ferguson, M.; Capra, F.; Weber, R. y otros 2008)</p>	<p>Situación en la que la que un grupo se divide en diferentes grupos, según el criterio de mayor a menor importancia, se tiene en cuenta el nivel de cada uno de los integrantes, ya sea económico, político o social. Esto se da para llevar un orden de cargos en una institución o en la sociedad.</p>
<p><b>Organización Escolar:</b> Es el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes utilizados de forma racional.</p>	<p>La organización escolar es una parte importante del proceso enseñanza aprendizaje ya que de ella depende el máximo aprovechamiento de todos los recursos con los que cuenta una institución educativa.</p>
<p><b>Gestión Escolar:</b> Constituye un reto cuando se trata de determinar el rendimiento educativo en el cual se reconoce la decisiva influencia de una apropiada dirección y evaluación para concretar el éxito escolar.</p>	<p>La gestión escolar implica la realización de un trabajo en equipo y enmarca el quehacer educativo, apoyándose en la construcción de proyectos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa</p>
<p><b>Administración:</b> Es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicio.</p>	<p>La administración es una de las actividades humanas más importantes que consiste en: planificar, organizar, dirigir y orientar el trabajo con el propósito de hacer un buen uso de los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos propuestos.</p>

---

<p><b>Clima autoritario:</b> clima en el que lo que se dice, se hace y no hay instancias de creatividad, flexibilidad, opinión o desarrollo profesional.</p>	<p>Ambiente laboral de manera estricta, en la cual los individuos no tienen libertad para expresar lo que les molesta de dicho entorno laboral, los individuos no pueden generar ideas innovadoras, ya que de ninguna manera van a ser escuchados por las autoridades correspondientes, por lo tanto, solo se limitan a recibir órdenes.</p>
<p><b>Participación:</b> “La participación es la capacidad para expresar decisiones que sean reconocidas por el entorno social y que afectan a la vida propia y/o a la vida de la comunidad en la que uno vive” (Roger Hart, 1993).</p>	<p>Acción de tomar parte de algo, ejecutando acciones de formar parte de ese grupo.</p>

---

Nota: La tabla muestra la definición conceptual y operacional de las variables

Fuente: Elaboración propia

### 1.5 Justificación del estudio

Hoy en día, el liderazgo directivo se considera como un proceso de formación e influencia en el que el director, a través de sus acciones, motiva el progreso de su equipo de trabajo hacia un objetivo común; lo que es fundamental para que los docentes se desempeñen adecuadamente en el trabajo y sean capaces de alcanzar la calidad en los procesos educativos.

En este contexto, a los directores de las instituciones educativas se les ha delegado la gerencia, para tener una gestión escolar más efectiva y a su vez un clima organizacional óptimo. Esto implica que el director debe asumir sus funciones, mostrando un compromiso hacia el cumplimiento de estas; para ello debe tener claro varios componentes, tales como: la Visión, la Misión y los objetivos que se pretenden alcanzar como institución.

En este sentido, es de vital importancia que cuente con todo el apoyo del equipo de trabajo; puesto que, los roles que desempeña el director, como administrador pedagógico en las instituciones, son un tema de suma importancia en el ámbito educativo, para implementar una convivencia sana y armoniosa con todo el equipo de trabajo.

De acuerdo con Martínez (2012) “la administración es un campo amplio que permite conocer el funcionamiento de las instituciones educativas; observar la organización, dirección y el buen manejo de esta”. Por tal razón, la administración escolar no se limita nada más en

transmitir información desde las autoridades superiores hasta el cuerpo docente, sino más bien, implica otros aspectos, entre ellos: delegar funciones, administrar recursos materiales, financieros, humanos e institucionales, así como, tener una comunicación asertiva y sobre todo cumplir con la función de ser un líder transformacional. Pág. 10

Así también, Santos (2015) asegura que el director puede ser un líder, si ejerce una influencia carismática y positiva dentro del equipo de trabajo; un técnico si domina las estrategias profesionales y recursos del centro escolar; un jefe si tiene capacidad de control y de sanción; un asesor si acompaña a otros miembros y comparte saberes especializados.

Dentro de las habilidades comunicativas y empáticas que debe tener el director se encuentran: la capacidad de transmitir información de manera asertiva, con el propósito de que esta se vuelva efectiva, así como también, debe mantener una escucha activa; estas habilidades son fundamentales pues de la comunicación depende el buen funcionamiento de las tareas asignadas, como líder del grupo, a los trabajadores.

En esta dirección, el papel del liderazgo se convierte en uno de los más importantes. Porque los líderes no son los que toman las decisiones de manera directa, sino los que saben consultar, delegar tareas e involucrar a los empleados seriamente en su ejecución. Estas características deben ser investigadas y medidas para poder sacar conclusiones que ayuden a tomar decisiones relevantes.

En este sentido, el estudio se vuelve importante porque permite conocer de cerca y profundizar si los directores cuentan con el alcance oportuno y adecuado para el desempeño de sus funciones, pues no se puede hablar de calidad, de apoyo al profesorado y a la comunidad en general sin cumplir las funciones exigidas por las leyes para el cargo.

Además, es necesario estudiar las especificaciones de las tareas a cumplir y que contribuye al buen funcionamiento de la institución; no menos importante, es el análisis de cómo los directores realizan estas tareas en la práctica cotidiana, en la gestión de los centros educativos, es por ello que se presta mucha atención a la relación que existe entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo directivo, ejercido por la directora y subdirectora, en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita de San Pedro Puxtla, Ahuachapán.

En este sentido, el estudio del liderazgo directivo como factor determinante en el clima organizacional, año 2023, es relevante para el orden práctico en lo que se aplica al Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita; debido a que, el estudio puede servir como un



documento de consulta para directora, subdirectora, docentes y estudiantes de esta institución, y por qué no decirlo, para todas aquellas personas que ejercen el rol de director o directora, en el departamento de Ahuachapán; Ya que, en el mismo, podrán comprender e identificar los entornos relevantes de liderazgo directivo, liderazgo transformacional y clima organizacional, que se ejecuta en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, aspectos que inciden directamente en el aprendizaje de los estudiantes y el énfasis de la necesidad de promover la convivencia armónica, el sentido del respeto y el crecimiento organizacional de este centro educativo.

También, el estudio del liderazgo directivo como factor determinante en el clima organizacional en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, año 2023, es importante porque según los hallazgos se proponen algunas alternativas para mejorar los estilos de liderazgo ejercidos, en estos escenarios educativos y el clima organizacional, en la medida en que se relacionan con los aprendizajes de los estudiantes, también es necesario determinar el efecto sobre las tendencias de actitud de los miembros de la comunidad educativa porque incide en la imagen de la institución en estudio.

Además, este estudio puede ser utilizado directamente como referencia por Académicos, de la carrera de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad Pedagógica, así como de otras carreras relacionadas con la Didáctica y Pedagogía, para fortalecer los conocimientos que transmiten a sus estudiantes en su formación académica.

## **1.6 Alcances y Limitaciones del Estudio**

### **1.6.1 Alcances**

Los alcances de esta investigación indican hasta dónde se llegará con el estudio y su principal implicación está relacionada con los objetivos que se han propuesto alcanzar:

- Identificación de los estilos de liderazgos que ejercen la directora, subdirectora y docentes para promover el clima organizacional eficaz en el servicio educativo de Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, del municipio de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán.
- Indagación de la interrogante: en qué medida el liderazgo transformacional ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

- Evaluar si, el liderazgo ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante para el desarrollo profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.
- Diseño de una propuesta de estrategias de buenas prácticas de liderazgo directivo para el ejercicio de un excelente clima organizacional que beneficie el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán.

### **1.6.2 Limitaciones**

El estudio de caso se llevó a cabo en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita del municipio de San Pedro Puxtla, en el departamento de Ahuachapán; en el periodo comprendido entre el 14 de enero de 2023 y 10 de noviembre de 2023.

Si se parte de la idea que las limitaciones constituyen las dificultades u obstáculos identificados que están relacionados con el acceso, recolección, procesamiento y análisis de datos, que inciden directamente en el alcance de los objetivos planteados, las cuales se pueden enunciar de la siguiente manera:

Sesgo de selección de los participantes, ya que existe la posibilidad de que la selección de los participantes en el estudio está influenciada por algún sesgo, como la disponibilidad o la conveniencia. Esto podría afectar la validez externa de los resultados.

Dificultad de obtener información bibliográfica y especializada, en relación con el liderazgo directivo y el clima organizacional en la gestión institucional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita; pues no existen estudios previos, de esta temática, exclusivamente de esta institución.

Sesgo de respuesta, puesto que los participantes pueden no proporcionar respuestas precisas o completas debido a diversos factores, como la falta de interés, la falta de comprensión de las preguntas o el deseo de dar respuestas socialmente deseables.

Disposición de los directores, docentes y estudiantes para colaborar en el llenado de instrumentos para la recolección de datos; pues siempre existe una alta dosis de subjetividad; aunado al grado de veracidad de las respuestas emitidas por directores, docentes y estudiantes al contestar los instrumentos de recolección de datos, contruidos para llevar a cabo esta investigación.

Representatividad de la muestra, ya que, si la muestra utilizada en el estudio no es lo suficientemente representativa de la población objetivo, los resultados pueden no ser generalizables a otras instituciones educativas de San Pedro Puxtla.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco Histórico

#### 2.1.1 Liderazgo

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales de cualquier organización y es considerado como un factor clave en el desarrollo de organizaciones eficaces, ya que, para tener un buen funcionamiento en una institución, se requiere de un buen líder, el cual guíe al equipo de trabajo en relación con las metas y tome decisiones efectivas y asertivas que garanticen el bien de la organización.

Es decir, hay que tener en cuenta que en toda administración se necesita de un buen líder que esté a cargo para poder dirigir de la mejor manera dicha institución, pero en algunas ocasiones, la persona que está a cargo de la administración no cuenta con las características que debe tener un excelente líder, por lo tanto se dedica solo a administrar dicha institución, pero esta puede fracasar debido a la carencia de liderazgo, por lo tanto es importante señalar la diferencia entre administrar y liderar.

En este sentido Meza (2014) hace énfasis en las diferencias entre los conceptos de administrar y liderar. Argumentando que “administrar” está ligado a cumplir con las responsabilidades de un cargo directivo, mientras que “liderar” es orientar, influir en la acción u opinión y son términos que están relacionados con el liderazgo pedagógico. Ya que, el liderazgo que se ejerce en una institución educativa es una tarea altamente compleja debido a la diversidad que existe entre los diferentes actores educativos.

Por tal razón, para que una persona que esté a cargo de una institución educativa sea reconocida como un líder, es necesario que cuente con diferentes habilidades que hagan que su administración sea efectiva, esto lo confirma Rodríguez et al (2017) al decir que se entiende como líder a aquella persona que con el desarrollo de ciertas capacidades, habilidades y competencias cumple un papel activo en el grupo al que pertenece y logra guiar a los demás hacia la consecución de objetivos comunes.

En este sentido, para que una institución trabaje de una manera efectiva, es necesario que cuente con un líder que sea capaz de motivar al equipo de trabajo a alcanzar los proyectos planteados en la institución, tal como lo señala Cao (2017) al asegurar que la organización que cuente con un buen líder capaz de configurar una cultura que se adapte a los requerimientos y

a cambios del entorno, teniendo en cuenta las variables más destacadas del liderazgo habrá resuelto gran parte de problemas esenciales (pág. 4).

No hay que perder de vista que la sociedad ha ido evolucionando a gran escala, y día con día surgen otros retos, a los cuáles se enfrentan los dirigentes de las instituciones educativas, entre estos se pueden mencionar la pandemia COVID-19, que deja nuevas formas de conducción de las instituciones; así como también, las actualizaciones que los docentes y dirigentes deben resolver en materia de tecnología; además, estas instituciones deben dar respuesta de manera innovadora a otros retos que la comunidad educativa demanda, por lo tanto, se requiere de personas que tengan la capacidad de dar respuesta creativa a cada situación, según los objetivos organizacionales, sin dejar de pensar en el bienestar físico y mental del personal que tienen a cargo, por lo tanto la manera tradicional que se conoce de liderar debe cambiar, al punto de convertirse en un liderazgo que pueda transformar y cumplir con cada una de las características que el cargo demanda; por ello, también es necesario conocer también la evolución de las teorías del liderazgo.

### ***2.1.2 Evolución de las Teorías del Liderazgo***

Covey (2005) afirma que, en el siglo XX, surgieron cinco grandes teorías de liderazgo, las cuales son: las teorías del rasgo, comportamientos, influencias de poder, situaciones e integrativa. La teoría del liderazgo del "Gran hombre" que dominó todos los debates hasta 1990 y dio lugar a la Teoría del Liderazgo del Rasgo. Finalmente, surgieron teorías integradoras relacionadas con las personas y las situaciones, el psicoanálisis, los roles, el cambio, las metas y las contingencias. A partir de la década de 1970, la teoría del liderazgo se desarrolló en torno a algunas teorías fundamentales, como lo es, la teoría de los rasgos, teoría del comportamiento, teoría de la contingencia y por último teoría de las relaciones.

**Figura 1. Evolución de las teorías del liderazgo**



Nota: La figura muestra la evolución de las teorías del liderazgo Elaboración propia con base en: Giraldo y Naranjo (2014); Castaño (2013)

### **2.1.3 Estilos de liderazgo**

En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el guía en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y con base a su experiencia, el líder adoptará su propio estilo de liderazgo, que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Bajo esta circunstancia, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas.

Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de guiar del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos, entre ellos está el liderazgo Autocrático, liderazgo democrático, liderazgo laissez-faire y el liderazgo transformacional.

### **2.1.4 Liderazgo Transformacional**

Lupano y Castro (2008) han realizado estudios sobre el estilo de liderazgo transformacional donde demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, la inspiración y la búsqueda del interés de la organización. (p.107-122).

Además, entre sus particularidades, destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, también, se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por

tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización donde se practica.

Barbosa y Contreras (2013) afirman que este es un modelo de liderazgo que resulta funcional y efectivo en el contexto de instituciones educativas, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento preciso de los procesos que conducirán a los resultados deseados. Por tanto, se puede asegurar que dependiendo del estilo de liderazgo que practiquen directora, subdirectora y docentes generarán comportamientos y consecuencias significativas en el clima organizacional, en este estudio, del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla.

Además, para las instituciones educativas, Fernández y Quintero (2017) proponen el liderazgo transformacional como “una actitud de liderazgo en la que los docentes se convierten en líderes de las actividades educativas; esto se logra, motivándolos, brindándoles los medios para que se desempeñen mejor, educándolos sobre la importancia de lograr buenos resultados, asegurando que sus intereses personales estén subordinados a los de su propia organización; por lo que se puede decir que un líder transformacional practica el trabajo en equipo como una estrategia importante que brinda la articulación necesaria para lograr un mejor desempeño organizacional.

En esta dirección, no hay que olvidar que sus elementos claves incluyen la inspiración, la estimulación y la motivación por parte de los líderes respecto a los empleados para lograr las metas establecidas. Por otro lado, también se involucra en la estimulación intelectual de todos los miembros del equipo, confiando tanto en los empleados como en los equipos de trabajo y que estos hagan todo lo que esté a su alcance para lograr el bien común, y su visión es hacia metas a largo plazo.

Entonces, el liderazgo transformacional permite a los subordinados desarrollar cualidades de liderazgo a través del desarrollo personal, la autogestión, la autorregulación y el autocontrol. Así, se ha determinado que las características personales de todo líder transformacional son: carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y compromiso, dado que el talento humano es necesario en cada parte de una institución, su dirección correcta combinada con la implementación de un modelo de liderazgo efectivo es la clave para el éxito para generar un excelente clima organizacional de una institución.

### **2.1.5 Clima Organizacional**

Las instituciones en todos los campos necesitan directores competentes que dirijan y desarrollen acciones encaminadas a la consecución de los objetivos planteados. Por esta razón, el rol de un líder es relevante en el campo de la educación, ya que cada vez se requieren más personas altamente competitivas en el campo de la gestión, así mismo, los estilos de liderazgo son parte fundamental en cualquier tipo de institución.

Además, no hay que olvidar que toda situación laboral incluye factores específicos de los empleados como lo son: características físicas y psicológicas, actitudes, culturas y experiencias individuales. Es decir que la forma de comportarse de las personas en su trabajo no depende solo de su individualidad, sino de la forma en que el empleado percibe su clima de trabajo y los componentes de la empresa a la que pertenece. Tal y como lo afirman Rodríguez y Fernández (2015) el clima organizacional como la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos, en el contexto laboral y el marco en el que estas interacciones se realizan con base a las funciones que cada uno ejerce dentro de una organización.

También, es importante destacar que el clima organizacional por ser un tema de mucha relevancia, en la actualidad se considera como uno de los aspectos más importantes para la Gestión Humana de las instituciones, pues el clima organizacional se asocia positivamente con la productividad. En este sentido, conocer y entender el Clima Organizacional de una institución u organización se vuelve importante ya que permite medir la gestión de la organización y la efectividad, también se puede medir la actitud de las personas cuando se pretenden desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo. En tal sentido, Toro & Sanín (2013) afirman que “una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo, sí, es una condición necesaria para obtenerlo.” (p. 11).

Sin embargo, con el fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional, en este estudio, es necesario resaltar algunas características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral de los trabajadores.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características son relativamente permanentes en el tiempo, y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.
- El Clima, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En este orden de ideas, es importante señalar que las instituciones educativas son entidades sociales, las cuales están conformadas por grupos de personas que ejercen determinadas funciones; que son ordenadas por fines, objetivos y propósitos, y que van encaminados hacia la búsqueda de la eficiencia, siendo el contraste de realidades y percepciones, basadas en sus funciones y desempeños lo que conforman el clima. Tal como lo aseguran Rodríguez y Fernández (2015) cuando aseveran que clima organizacional es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos, en el contexto laboral y el marco en el que estas interacciones se realizan, con base a las funciones que cada uno ejerce. En este sentido, el liderazgo que sea ejercido por los directores y subdirectores de cada centro escolar influirá para que ese clima organizacional sea percibido de una mejor manera por los miembros del equipo de trabajo, quienes al sentirse en un ambiente agradable aumentarán su productividad debido a la motivación y al grado de satisfacción que sientan por sus directivos.

Por tal razón, Gómez et al (2018) hace énfasis en que un líder competente será aquel que impacte en la cultura organizacional de una institución y a su vez impacte en los procesos y estructuras de las organizaciones y que, adicionalmente, sea un factor determinante para la gestión y generación de cambios. Es decir, un directivo que sea capaz de innovar cuando sea necesario. De este modo se va planteando la idea de que un directivo además de ser un líder efectivo, debe poseer esas cualidades que la sociedad demanda, sobre todo tener carisma para influir de manera positiva en su equipo de trabajo, es entonces, donde se hace la propuesta de que en la actualidad las administraciones necesitan líderes transformacionales, tal y como lo afirma Castillo et al (2019) “el Liderazgo Transformacional influye positivamente en el



Clima Organizacional, ya que si se incrementa el alto dominio del liderazgo transformacional, entonces el clima laboral saludable se incrementa” (p. 9).

### **2.1.6 Tipos de Clima Organizacional**

Cuando se pretende entender y analizar el tipo de clima en una institución, en especial en las instituciones educativas, es importante que se realice un análisis, tomando en cuenta las causas y los efectos que conlleva, de este modo se tiene en consideración de los tipos de climas existentes en la realidad actual. Es por ello, que Chiavenato (2008) destaca los siguientes tipos de climas de carácter organizacional, los cuales serán tomados en cuenta para este estudio:

#### **• Autoritario**

En este tipo de clima, el comportamiento de los individuos, de grupos y estructuras en los procesos organizacionales interactúan entre sí, para crear un clima organizacional determinado, produciendo resultados a niveles de rendimiento organizacional e individual. Para Chiavenato (2008), en el tipo de clima autoritario, la dirección desconfía de sus empleados, la toma de decisiones es centralizada y se distribuyen en forma descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos y amenazas, por ello no sienten satisfacción en el trabajo.

De este modo, en los climas autoritarios, solo la gerencia da órdenes y espera obediencia inmediata y exacta de los subordinados, sin cuestionamientos a su autoridad. Se evita el diálogo y no es permisible pedir explicación acerca de órdenes generadas en el más alto nivel de la cúpula gerencial. La gerencia determina las políticas a seguir dentro del grupo, sin pedir opinión, ni participación del grupo. Da órdenes sin importar si las quiere hacer o no. No da a conocer al grupo las metas. Sólo da los pasos sin decir el objetivo, es decir, no le da participación al grupo, ya que define las tareas y con quien se debe trabajar.

#### **• Autoritario Paternalista**

Respecto a este tipo de clima, se encuentra que la dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, aun cuando la mayoría de las decisiones son centradas, algunas de ellas se toman en los escalones inferiores. Se motiva a los trabajadores a través de las recompensas, algunas veces por castigos. En este sentido, Robbins (2008), asegura que en un clima que reine el autoritarismo paternalista, las interacciones entre los superiores y

subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

#### • **Participativo Consultivo**

En este tipo de sistema, la dirección tiene confianza en sus empleados, permitiéndoles al personal tomar decisiones, la comunicación es de tipo ascendente, existe interacción de tipo superior y subordinado, los aspectos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad. Según Butrón (2004), en un clima participativo se goza de completa libertad para las decisiones del grupo, no es necesario dar instrucciones permanentes ni solicita continuamente cooperación. Los distintos grupos de trabajo participan activamente por su propia iniciativa, las metas se alcanzarán bajo un ambiente de participación colectiva en que cada uno emite su opinión y asume las responsabilidades que le competen.

Además, de los tipos de clima organizacional que se proponen para esta investigación, es necesario tomar en cuenta las dimensiones que se generan a partir de su puesta en práctica.

#### ***2.1.7 Dimensiones del Clima Organizacional***

El clima organizacional en toda institución cuenta con una jerarquía ya establecida y en el caso de los centros escolares no es la excepción, puesto que una institución educativa cuenta con una amplia comunidad la cual incluye directivos, docentes y estudiantes, lo que exige que se cuenten con una excelente comunicación para que esta funcione de mejor manera, por ello, a continuación se hace énfasis en las dimensiones del clima organizacional de acuerdo con los cargos y el grado de proximidad que se tienen:

#### **Relación docente – directivos**

La relación que existe entre un directivo y un docente es significativa, debido a que el liderazgo directivo y la motivación del personal juega un papel importante para el cumplimiento de los propósitos organizacionales. De esta manera, la confianza y el compromiso se generan en un ambiente predispuesto para las acciones ya planificadas. El liderazgo recae en la persona responsable que reúna las particularidades necesarias para dirigir una institución, la cual posee una variada muestra de temperamentos personales, que conviven a pesar de sus discrepancias de manera armoniosa con el fin de alcanzar las metas grupales programadas.

Así mismo, en toda institución educativa es importante la valoración que se tiene por parte de los superiores, debido a que las recompensa y bonificaciones no pueden verse solo en

el ámbito financiero, sino que las personas buscan el reconocimiento institucional y el respeto por considerarse un trabajador consciente de su función, por lo tanto es importante la motivación de los directivos para obtener resultados prometedores y su interacción con los docentes frente a una situación de aprendizaje organizacional.

### **Relación docente – colegas**

Las relaciones de interacción entre docentes son muy importantes, debido a que permitirán la planeación curricular efectiva, así como también otras actividades conjuntas en beneficio de la institución educativa. Sin embargo, el surgimiento de conflictos entre docentes no es ajeno a este tipo de organizaciones. Por lo tanto, los mal entendidos, irresponsabilidades, comunicación reticente, pugnas por cargos y funciones son los más característicos y se convierten en una amenaza constante para la convivencia armoniosa y el cumplimiento efectivo de las acciones planificadas en los centros escolares.

En este sentido, Rodríguez y Fernández (2015) afirman que los conflictos entre profesores pueden ser considerados un aprendizaje institucional, las razones para su surgimiento son variados. Sin embargo, tienen un punto referencial en común, la mayoría son insignificantes. El aspecto interpersonal es lo más característico que imposibilita la interacción entre compañeros y por lo tanto aparecen situaciones de enfrentamiento entre los integrantes de la comunidad educativa, esto se encuentra en completa relación con la adaptación laboral, frente a los nuevos retos, la capacidad de afrontamiento, autoconcepto, empatía, sociabilidad y su implicación en la aparición de síndromes depresivos.

### **Relación docente – estudiantes**

La interacción que se tiene entre estudiantes y docentes es muy significativa, ya que el docente es el que tiene más comunicación con los estudiantes en una institución educativa, la convivencia cotidiana entre ambos se convierte en una fortaleza cuando se aplican estrategias convincentes por parte de los docentes que están como líderes en el aula, con el uso de materiales pertinentes y de acuerdo al contexto de la temática a desarrollar, así como la planificación de visitas de estudio con el propósito de no circunscribirlo al aula de clase.

Por tal razón, para que los estudiantes se sientan en un ambiente agradable el cual les beneficie en el proceso de enseñanza aprendizaje debe existir una relación armoniosa entre ambos, solo así el docente podrá cumplir con los objetivos que se ha planteado durante el año escolar. Esto lo confirma Rodríguez y Fernández (2015) al sostener que la interacción entre

docentes y estudiantes debe ser adecuada. Puesto que, las condiciones favorables para el aprendizaje deben ser las mejores para conformar un clima pertinente, con el propósito de lograr niveles bajos de conflicto escolar y de comportamiento desorganizador de la clase, priorizando una comunicación respetuosa, de apoyo y fomento al respeto de las diferencias individuales e inclusivas de los estudiantes, y que los motive a ser mejores estudiantes día con día. Bajo todas estas circunstancias, y para lograr establecer de mejor manera este estudio de caso, es necesario tomar en cuenta la caracterización del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla, en el departamento de Ahuachapán.

### **2.1.8 Caracterización del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita**

Nombre de la Institución: Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

Código de Infraestructura: 88136

Municipio: San Pedro Puxtla

Departamento: Ahuachapán

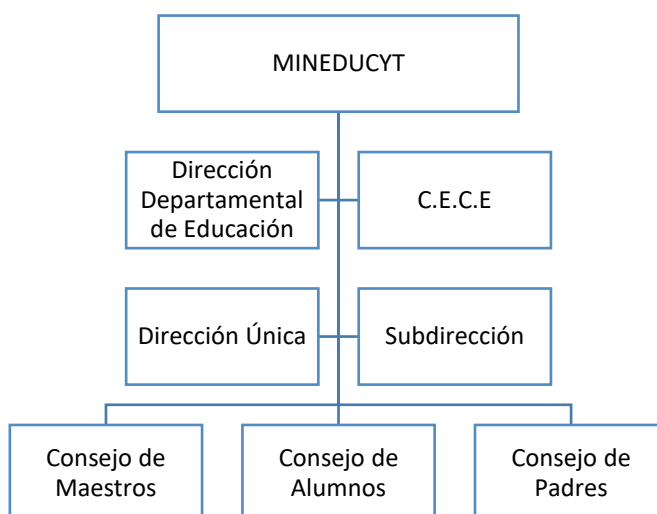
Tipo: Rural

Niveles que atiende: Educación Parvularia y Educación Básica, I, II y III ciclo.

Cantidad de estudiantes: 303

Responsable institucional: Licda. Cindy Lorein González de Valenzuela

**Figura 2.** Organigrama del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita



Nota: La figura muestra la organización del C.E Sammy Guido Vellardita. Fuente: PEI (2019-2024) Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

### 2.1.9 Antecedentes históricos

El Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, código de infraestructura 88136, surgió en el año de 1978, como un kínder parroquial, gracias a la idea del párroco Sammy Guido Vellardita, de la iglesia de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán, que se percató de la necesidad de educar niños de las edades de 4 a 6 años, ya que, en el municipio, la escuela oficial no atendía ese nivel y los niños tenían que iniciar sus estudios de primer grado de Educación Básica.

Al principio el kínder parroquial era atendido por estudiantes de profesorado de diferentes universidades de la zona de Sonsonate, los cuales eran pagados con donaciones por los padres de familia y personas altruistas. En un inicio, se atendían un total de 30 niños en la mañana y 30 por la tarde, se mantuvo así hasta que fue autorizado por el Ministerio de Educación; ese trámite tardó varios años ya que no se cumplían con algunos de los requisitos que solicitaba el MINED, pese a no estar autorizado el kínder parroquial fue creciendo en matrícula; por ello la Dirección Departamental de Educación de Ahuachapán se interesó y ofreció capacitar a la maestra y apoyarla con material didáctico para desarrollar sus clases y dio seguimiento al trabajo que se realizaba en el kínder.

Así continuó funcionando hasta que, en el año de 2001, se obtuvo la aprobación del MINED cambiando su nombre de Kinder Parroquial a Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, en reconocimiento al apoyo del párroco. De ahí en adelante se tuvo la visión de ir ampliando la oferta educativa del Centro Escolar Católico gracias a la aceptación de la población, fue así como en el año 2002, inicio con la ampliación de primer grado y año con año se fue abriendo el grado inmediato superior gracias a la colaboración de la Alcaldía Municipal de San Pedro Puxtla, La Iglesia Católica y El Ministerio de Educación.

**Tabla 3.** Niveles de atención que brinda

<b>Niveles:</b>	<b>Grados:</b>
Educación Parvularia	Sección 6 años
Educación Básica	
Primer Ciclo	Primero Segundo Tercero
Segundo Ciclo	Cuarto Quinto Sexto
Tercer Ciclo	Séptimo Octavo

---

 Noveno
 

---

Nota: La tabla muestra los niveles de atención en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita. Fuente: PEI (2019-2024) Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

En la actualidad el C.E Católico Sammy Guido Vellardita atiende una población de 303 estudiantes desde Parvularia a noveno grado, que se pueden evidenciar en la siguiente tabla

**Tabla 4.** *Población del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita*

<b>Grado</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
<b>Parvularia 4</b>	3	2	5
<b>Parvularia 5</b>	4	6	10
<b>Parvularia 6</b>	10	13	23
<b>Primer grado</b>	12	17	29
<b>Segundo grado</b>	14	17	31
<b>Tercer Grado</b>	11	17	28
<b>Cuarto Grado</b>	14	16	30
<b>Quinto Grado</b>	13	16	29
<b>Sexto Grado</b>	13	18	31
<b>Séptimo Grado</b>	14	16	30
<b>Octavo Grado</b>	13	16	29
<b>Noveno Grado</b>	13	15	28
<b>Total</b>			303

Nota: La tabla muestra los datos de la población actual del C.E en relación con el SIGES.

Fuente: Elaboración propia con base a datos SIGES (2023) Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

En el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se han tomado muchas iniciativas a lo largo de su trayectoria, para alcanzar logros relevantes para la institución, entre ellos se pueden mencionar los logros en el área académica y en el área deportiva, que se detallan en la siguiente tabla.

### 2.1.10 Logros del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

**Tabla 5.** Logros del Centro Escolar

<b>Logros académicos</b>	<b>Logros deportivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor calificación a nivel municipal en la prueba PAESITA, realizada a los niños de tercer y sexto grado en el año 2008</li> <li>• Primer Centro Escolar del municipio que trabaja por especialidad en segundo y tercer ciclo.</li> <li>• Primer Centro Escolar del municipio en impartir clases de Valores desde Parvularia hasta noveno grado.</li> <li>• Primer Centro Escolar del municipio en impartir clases de inglés desde Parvularia hasta noveno</li> <li>• Primer lugar en concursos de San Pedro Puxtla en Lectura y Matemática.</li> <li>• En el año 2019, se tuvo la primera promoción de noveno grado. Cabe mencionar que es una institución católica privada subsidiada por el gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campeones del municipio en categorías de futbol masculino y femenino.</li> <li>• Campeones departamentales en futbol.</li> <li>• Subcampeones regionales en futbol.</li> <li>• Campeones departamentales de atletismo.</li> <li>• Cuarto lugar en competencia de atletismo a nivel nacional.</li> <li>• Por tres años consecutivos segundo lugar en departamento por la mayor participación deportiva en los juegos organizados por Instituto Nacional de los Deportes.</li> </ul>

Nota: La tabla muestra los logros académicos y deportivos del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita. Fuente: PEI (2019-2024) Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

**Tabla 6. Nómina de autoridad y personal**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Grados atendidos</b>	<b>Turnos</b>	<b>Asignaturas impartidas</b>	<b>Competencias</b>	<b>Años de servicio</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>
<b>Cindy Lorein González de Valenzuela</b>	Director	Sociales	Director único	Matutino Vespertino		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Capacidad analítica</li> <li>- Aprendizaje continuo</li> <li>- Oratoria</li> <li>- Uso de herramientas tecnológicas</li> <li>- Capacidad de gestión</li> </ul>	20	MINEDUCYT
<b>Leydi Liseth Álvarez</b>	Subdirector	Sociales	1° y 2° ciclo 9° grado	Matutino Vespertino	Estudios Sociales Estudios Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Uso de herramientas tecnológicas</li> <li>- Elaboración de manualidades (piñatas, tarjetas)</li> </ul>	12	Fondos Propios
<b>Eduardo Enrique Zepeda</b>	Docente	Computación	8° grado	Vespertino	Matemática, Educación física	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio del idioma Ingles</li> </ul>	6	Fondos Propios



---

						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de sistemas informáticos</li> <li>- Elaboración de video tutoriales</li> <li>- Creativo e innovador</li> <li>- Trabajo bajo presión</li> <li>- Uso de plataformas virtuales</li> <li>- Reparación y mantenimiento de equipos tecnológicos</li> </ul>		
<b>Doris Esperanza Trujillo</b>	Docente	Parvularia	Parvularia 4, 5 y 6	Matutino	Parvularia	- Creativa e innovadora	20	MINEDUCYT
<b>Ana María Argumedo</b>	Docente	Lenguaje	1° y 2° ciclo 6° grado	Matutino Vespertino	Lenguaje Lenguaje Gramática y ortografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Técnicas de bordado</li> <li>- Oratoria</li> </ul>	23	MINEDUCYT
<b>Verónica Alcira Rodríguez</b>	Docente	Básica 1° y 2° ciclo	1° grado	Matutino Vespertino	Todos los componentes	- Trabajo en equipo	10	Fondos propios

---

						- Manejo de paquete Office		
<b>Janeth Roxana Lemus</b>	Docente	Básica 1° y 2° ciclo	4° grado	Matutino Vespertino	Todos los componentes	- Trabajo en equipo - Manejo de paquete Office	3	Fondos propios
<b>Natalie Alexandra Castro</b>	Docente	Ciencias Naturales	1° y 2° ciclo Tercer ciclo	Matutino Vespertino	Ciencia y Tecnología Ingles	- Trabajo en equipo - Dominio del idioma Ingles - Manejo de paquete office	2	Fondos propios
<b>Joseline Guadalupe Arévalo</b>	Docente	Básica 1° y 2° ciclo	1° y 2° ciclo	Matutino	Religión, Moral, Urbanidad y Cívica, Educación Física	- Trabajo en equipo - Manejo de paquetes Office	1	Fondos propios
<b>Susan Lorena Arévalo</b>	Docente	Básica 1° y 2° ciclo	1° y 2° ciclo	Matutino	Matemática	- Trabajo en equipo - Dibujo y pintura - Manejo de paquete de office	13	Fondos propios

Nota: La tabla muestra la nómina y caracterización de docentes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita. Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de PEA (2023) Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

**Tabla 7. Población actual e histórica del Centro Escolar**

<b>Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita</b>			
<b>Año</b>	<b>Número de estudiantes (matricula)</b>		
	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
<b>2001</b>	38	39	77
<b>2002</b>	54	40	94
<b>2003</b>	60	66	126
<b>2004</b>	65	73	138
<b>2005</b>	59	81	144
<b>2006</b>	72	76	162
<b>2007</b>	66	59	133
<b>2008</b>	65	64	135
<b>2009</b>	101	101	202
<b>2010</b>	100	113	213
<b>2011</b>	89	113	202
<b>2012</b>	99	124	223
<b>2013</b>	95	116	211
<b>2014</b>	103	115	218
<b>2015</b>	91	102	193
<b>2016</b>	97	104	201
<b>2017</b>	95	117	212
<b>2018</b>	104	121	225
<b>2019</b>	128	128	256
<b>2020</b>	132	135	267
<b>2021</b>	138	147	285
2022	139	160	299
2023	134	169	303

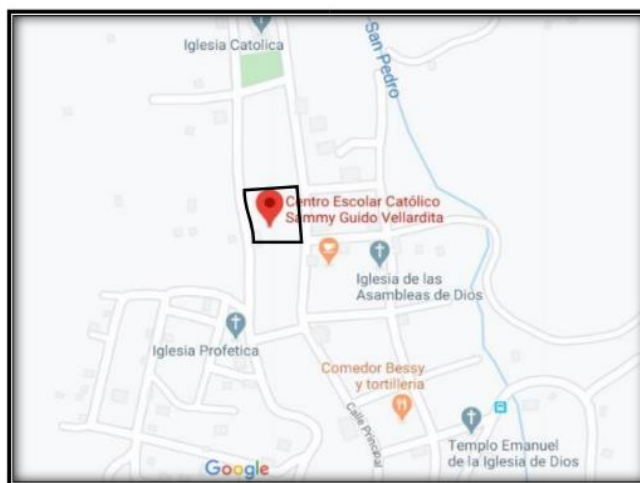
Nota: La tabla muestra la población actual e histórica del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita. Fuente: Dirección Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

### 2.1.11 Entorno Comunitario

Ubicación Geográfica. El Centro Escolar Católico se encuentra ubicado en barrio El Centro, sobre la Calle Principal en el Municipio de San Pedro Puxtla.

#### Ubicación geográfica Centro Escolar

**Figura 3.** *Ubicación geográfica Centro Escolar*



Nota: La figura representa la ubicación del Centro Escolar. Fuente: Elaboración propia tomada de Google Maps.

El municipio de San Pedro Puxtla se caracteriza por ser un municipio verde y productivo, ya que la mayoría de sus habitantes se dedican al trabajo de la agricultura y a la agroindustria como café y ganadería, todo esto se hace con el propósito de consumir lo que se produce y además comercializar lo que se produce para obtener mejores ingresos en cada una de las familias.

La mayor parte de la población estudiantil proviene del área rural, de cantones con dificultad de transporte y muy mala conectividad en cuanto a servicios básicos de telefonía e internet; este es uno de los problemas que más afecta a la comunidad estudiantil, ya que con la llegada de la pandemia COVID19 se volvió más notable, ya que afectó de manera directa la continuidad educativa de los estudiantes, debido a que estos no podían conectarse a sus clases por falta de recursos tecnológicos con acceso a internet. Los estudiantes son provenientes de familias de escasos recursos económicos y familias desintegradas, las cuales se ven obligadas en ocasiones a emigrar debido a la falta de oportunidades en el municipio.

El Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita trabaja con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, bajo sus programas de estudio, con planificación

por periodos para educación básica. El centro escolar trabaja con los programas de ESmate, ESlengua y Ciencia y Tecnología, así como también se trabaja con la plataforma de Fiction Express.

Por ser una institución católica, se incluye la asignatura de religión en los planes de estudios; se imparte la materia de ingles desde primer grado, con el propósito de que los estudiantes adquieran habilidades en dicha asignatura. El centro escolar le apuesta mucho a los deportes, y siempre se posiciona en los primeros lugares a nivel departamental/regional, de esta manera los niños y jóvenes se motivan a tener mejores calificaciones y así poder conformar dichos equipos para participar en las áreas deportivas.

El centro escolar identifica sustancialmente su respectivo análisis FODA en su plan de trabajo. Sin embargo, en algunos aspectos posee dificultades para minimizar sus debilidades; por distintos factores inherentes al formato del MINEDUCYT. Estos se enfocan básicamente a metodologías de implementación y falta de recursos enmarcados por la pandemia y deserción escolar.

### ***2.1.12 Atención a los padres y madres de familia.***

En el Centro Escolar Sammy Guido Vellardita se realizan diversas actividades para brindar atención e involucramiento de los padres de familia a sus hijos y a la escuela en cuestión. Dentro de las actividades que se realizan están las siguientes:

- Escuela para padres y madres: Constituyen uno de los mejores recursos que pueden ser metodológicos para la formación de los padres de familia.
- Actividades educativas: Donde se permita apoyar a los padres de familia en distintas temáticas de abordaje en el desarrollo físico y psicológico de los estudiantes sobre temas enfocados en el desarrollo humano, comunicación sana y asertiva y psicología infantil.
- Trabajos voluntarios: Para participar en los esfuerzos de reparación o renovación de la escuela. Así como actividades en beneficio de la comunidad, para recolectar alimentos, ropa y calzado para las personas que de la misma comunidad los necesiten.

Además, el Centro Escolar cuenta con una adecuada organización del personal docente, ya que cada uno se encuentra ubicado de acuerdo con las necesidades que se tienen en el centro escolar; la institución por ser una escuela con modalidad CECE y estar bajo lineamientos del MINEDUCYT, se vuelve una institución mixta, la cual cuenta con la oportunidad de tomar sus propias decisiones debido al sistema que lo rige. Los docentes se

reúnen con frecuencia para abordar temas de interés a la comunidad educativa, sin embargo, en el personal docente se evidencia una tensión en el ambiente laboral, ya que en ocasiones difieren con las decisiones de la señora directora, por la razón que en algunos casos ella actúa de manera autoritaria.

**Tabla 8.** *Organización del personal docente*

<b>Organización del personal docente por ciclo</b>	<b>Idoneidad</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Formas de trabajo educativo</b>
<b>Parvularia: 1 docente</b>	Todos los docentes imparten su asignatura de especialidad	Los docentes se reúnen según su ciclo, para realizar propuestas de mejora en ese nivel	Se trabaja por periodos. Se integran las herramientas tecno pedagógicas.
<b>Primer Ciclo: 3 docentes</b>			
<b>Segundo Ciclo: 3 docentes</b>			
<b>Tercer Ciclo: 6 docentes</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matemáticas</li> <li>- Lenguaje</li> <li>- Sociales</li> <li>- Ciencias</li> <li>- Inglés</li> <li>- Religión</li> </ul>		

Nota: Organización del personal docente del Centro Escolar. Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la administración del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Buenas prácticas de liderazgo educativo**

A lo largo de la historia se han conocido buenas prácticas de liderazgo educativo que han sido ejercidas por los diferentes autores; con una variedad de acciones que han marcado la diferencia en la rama de la educación y hoy en día no sería lo mismo sin estas acciones que fueron llevadas a cabo. A continuación, se hace una recopilación de buenas prácticas de liderazgo en los diferentes países.

### **2.2.2 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Estados Unidos**

John Dewey, (1859-1952) durante la primera mitad del siglo XX, fue conocido como la figura más representativa de la pedagogía progresista en Estados Unidos, aunque se le conoce mejor por sus escritos en educación, de este modo, Dewey fue uno de los filósofos más importantes y uno de los máximos representantes del pragmatismo filosófico. Dewey también escribió influyentes tratados sobre arte, lógica, ética y democracia, en donde su postura se basaba en que solo podría alcanzar la plena democracia a través de la educación y la sociedad

civil. En este sentido, abogaba por una opinión pública plenamente informada mediante la comunicación activa entre ciudadanos, expertos y políticos.

De acuerdo con Trilla et al (2001) Dewey plantea la Teoría del Conocimiento, en la cual considera que los conceptos en los que se formulan las creencias son construcciones humanas meramente provisionales, pues tienen una función instrumental y están relacionados con la acción y la adaptación al medio. Dewey critica el enfoque clásico sobre el conocimiento y lo contrapone a su perspectiva experimental y científica. En efecto, frente a la versión contemplativa del conocimiento clásico, es decir, frente a la versión del espectador, se tiene ahora una ciencia moderna de clara vocación experimentalista.

Asimismo, el principal concepto relacionado con la teoría del conocimiento de Dewey, y tal vez el más importante de todo su sistema filosófico, es el de la experiencia. En este sentido, la epistemología clásica mantiene un punto de vista ortodoxo de la experiencia; a él opone Dewey su visión dinámica. La experiencia, en efecto, es para Dewey un asunto referido al intercambio de un ser vivo con su medio ambiente físico y social, y no meramente un asunto de conocimiento.

También, implica una integración de acciones y afecciones, y no se refiere, por tanto, a algo simplemente subjetivo. Además, la experiencia supone un esfuerzo por cambiar lo dado y en este sentido posee una dimensión proyectiva, superando el presente inmediato. Está basada en conexiones y continuidades, e implica de manera permanente procesos de reflexión e inferencia. Para Dewey, la experiencia y el pensamiento no son términos antitéticos, pues ambos se reclaman mutuamente.

Dewey (1938) afirma:

La exactitud del principio de que la educación, para alcanzar sus fines respecto al individuo y a la sociedad, tiene que basarse en la experiencia, la cual es siempre la experiencia vital real de algún individuo. pág. (125).

Además, Dewey propone la concepción de la educación progresiva, versión norteamericana de la Escuela Activa o Nueva. Así, para Dewey, la educación es una constante reorganización o reconstrucción de la experiencia. Esta reconstrucción se añade al significado de la experiencia y aumenta la habilidad para dirigir el curso subsiguiente de la experiencia. Para Dewey, esto supone incardinar los procesos educativos y escolares en el ámbito de los

procesos sociales y de la vida asociativa, es decir, en el seno de la comunidad democrática. Dewey adjudica al educador un papel de guía y orientador de los alumnos.

Trilla et al (2001) argumenta:

Dewey pretendía formular sobre bases enteramente nuevas una propuesta pedagógica en oposición a la escuela antigua y tradicional, y todo ello de acuerdo con el avance del conocimiento psicopedagógico de su tiempo. Para llevar a cabo esta labor, Dewey pensaba que la nueva educación tenía que superar a la tradicional no sólo en los fundamentos del discurso, sino también en la propia práctica. Pág. (26)

Además, considera que el método educativo debe derivarse del método científico, con todas las adaptaciones que sean necesarias. En este sentido amplio, sí existe un método Dewey, el llamado método del problema, que consiste en un proceso secuenciado a través del cual se plantea el aprendizaje como una actividad de investigación, llevada a cabo por grupos de alumnos bajo la tutela y orientación del educador. Con este método, que para Dewey es, simplemente, el método del pensar humano, el método de aprendizaje pasa a ser un capítulo del método general de investigación.

Así, la propuesta metodológica de Dewey consta de cinco fases:

1. Consideración de alguna experiencia actual y real del niño, en el ámbito de su vida familiar o comunitaria.
2. Identificación de algún problema o dificultad suscitados a partir de esa experiencia; es decir, un obstáculo en la experiencia sobre el cual habremos de trabajar para intentar estudiarlo y salvarlo.
3. Inspección de los datos disponibles, así como búsqueda de soluciones viables; en esta etapa, los materiales escogidos y trabajos se convierten en partes del programa escolar.
4. Formulación de la hipótesis de solución, que funcionará como idea conductora para solucionar el problema planteado.
5. Comprobación de la hipótesis por la acción, pues de acuerdo con el enfoque pragmatista, la práctica es la prueba del valor de la reflexión hecha por el educando con objeto de resolver el problema.

### ***2.2.3 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Brasil***

Paulo Freire es uno de los representantes más grandes de la educación en Brasil, la propuesta educativa de Freire no apunta a cómo mejorar el modo de adquirir más conocimientos, sino a cómo hacer que los educandos se tornen más conscientes y deseosos de cambiar el mundo. Trillar et al (2001)



Freire fue un educador comprometido con la causa de una educación al servicio de la construcción de una sociedad más justa y solidaria. En el contexto histórico el educador se interesó siempre por las masas oprimidas, creyó en su libertad, en su poder de creación y crítica, estableció los fundamentos de una pedagogía, en la que educador y educando aprenden en el trabajo común.

Según Trillar et al (2001) Freire hacía énfasis en la educación de los adultos, la cual tiene que fundamentarse en la conciencia de la cotidianidad de los educandos, superando el mero conocer letras, palabras y frases. Así también, pensaba que los procesos educativos y políticos han de ser horizontales, es decir, los educadores y los líderes políticos han de aprender de sus alumnos o de sus bases, al tiempo que les enseñan y orientan. La horizontalidad preconizada es lo contrario a la usual práctica, que es vertical. Para Freire la educación de adultos no debe ser un mero instrumento para alcanzar un nivel académico determinado, sino un estímulo para la emergencia sociopolítica del pueblo y una herramienta para participar en la vida pública. Pág. 324.

Igualmente, Carreño (2009) señala que la concepción bancaria de la educación se caracteriza por una relación entre educando y educador, que Freire denomina “narrativa”, “discursiva”, ya que supone un sujeto –el profesor– que narra y unos objetos pasivos –los alumnos–, que escuchan. Pág. 207

El proceso que se llevaba a cabo en el aprendizaje de tipo bancario es el acto de depositar, de transferir, de transmitir valores y conocimientos. De este modo el educador es el que lo sabe todo por tal razón tiene la tarea de “llenar” a los educandos con sus conocimientos y el educando, a su vez, aparece como el que ignora y debe guardar los depósitos utilizando la memoria. Debido a que la narración del educador está separada de la realidad y de la reflexión sobre la realidad, se transforma fácilmente en un instrumento de dominación.

En este sentido, Freire (1978) afirma: En la medida en que esta visión bancaria anula el poder creador de los educandos o lo minimiza, estimulando así su ingenuidad y no su criticidad, satisface los intereses de los opresores. (Pág. 53)

De este modo surge la propuesta de una educación liberadora de Freire, en la cual se propone la Educación Problematicadora, que es la le da existencia a una comunicación de ida y vuelta entre el educador y el educando, los cuales pueden educarse entre sí, mientras se establece un diálogo en el cual tiene lugar el proceso educativo. Con la Educación Problematicadora, se apunta claramente hacia la liberación y la independencia, pues destruye la pasividad del educando y lo incita a la búsqueda de la transformación de la realidad.

En la educación liberadora juega un papel fundamental el diálogo que va unido a las circunstancias existenciales de quienes dialogan, es decir, a la realidad. Como se ha señalado, ésta es nombrada y, entonces, la palabra cobra significado, deja de ser verbalismo hueco para transformarse en palabras verdaderas que pronuncian el mundo; nombrar el mundo es indagar sobre él para luego desvelarlo. Pág. 53-56

La pedagogía de Freire ofrece, una teoría y una práctica liberadoras que permiten actuar, incluso, en las situaciones de opresión tan corrientes en el mundo pobre pero también inmersas en el mundo rico. Su afirmación acerca de la posibilidad de una educación crítica en situaciones de dominación permite superar el determinismo de las teorías de la reproducción y abre un camino de esperanza para la transformación del mundo injusto.

#### ***2.2.4 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Colombia***

En cuanto a las buenas prácticas de liderazgo educativo en Colombia, se tiene a Miguel de Zubiría Samper, quien fue un psicólogo colombiano, fundador y director científico de la Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual. La pedagogía conceptual tiene una meta enfocada en la formación humana, ya que la parte humana debe ser fortalecida para que la educación pueda contribuir en la formación del ciudadano que la sociedad requiere, y un aspecto importante la materialización del proyecto de vida personal, mediado por la apropiación de las competencias socio emocionales, como factor que influye en la felicidad personal. Este tipo de aprendizajes deben darse por medio del acompañamiento tutorial de la afectividad, por medio de una orientación planificada.

Esta parte humana, se evidencia por medio del postulado psicológico, a través del triángulo humano. Así también, Esta triada considera que el ser humano está compuesto por tres sistemas: expresivos, afectivos y cognitivo.

En este orden de ideas, se afirma que la pedagogía conceptual tiene como principal objetivo las habilidades cognitivas, el conocimiento y los valores en los estudiantes, diferenciándolos según el tipo de pensamiento que tiene cada uno de ellos y la edad mental con la que cuentan. Esperando que absorban, además, información científica, matemática, lógica y recreacional, las cuales debe relacionarla con su entorno. Así, la pedagogía conceptual cuenta con tres fases, la afectiva, la cognitiva, y la expresiva; donde, si el estudiante logra desarrollar esas fases, llegará al ideal propuesto por la pedagogía presente y se convertirá en una persona ética, talentosa, emocionalmente fuerte, expresiva, y capaz de analizar y transformar la información en símbolos y viceversa.

En este sentido, la fase afectiva propone despertar en el estudiante la curiosidad, el interés, mostrándole a él mismo que se beneficia de lo que está aprendiendo, así como lo que ha logrado con los nuevos conocimientos que va adquiriendo.

Por su parte, la fase cognitiva, garantiza el acceso a la información, la comprensión del conocimiento, dándole una explicación de la realidad y aval a la comprensión, es decir, que es importante que el niño comprenda realmente los contenidos que se le están mostrando y los aplique en su contexto.

Ya con la fase expresiva, el estudiante aplicará lo aprendido y realizará un proceso de autoconciencia, siguiendo pasos como: el procedimiento, la conciencia operacional, la simulación y la ejercitación.

### ***2.2.5 Buenas prácticas de liderazgo de El Salvador***

En El Salvador, el maestro Alberto Masferrer fue uno de los representantes más significativos del desarrollo de la pedagogía salvadoreña. Sus más preciados e importantes escritos giran en torno a la realidad salvadoreña, era uno de los más decididos defensores y precursores de los derechos humanos del país. Para Masferrer, la educación es una función social que no puede dejarse únicamente en manos de ningún gobierno. Por desgracia, la educación no ha sido el objetivo principal para los gobiernos y a criterio de Masferrer, esto contrasta con la realidad, debido a que educar a las clases más vulnerables, que es sin duda, donde se encuentra y crece sin medida el analfabetismo, es una de las necesidades urgentes para el verdadero desarrollo humano de El Salvador y de cualquier país.

Masferrer (1950) afirma que la mitad de los salvadoreños no saben leer ni escribir. De la otra mitad, la mayoría no lee nunca si no es una media docena de libros más dañinos que útiles, como el Oráculo, Magia blanca y otros semejantes. Así resulta que la población, en su mayor parte, se nutre con supersticiones, ideas gastadas, prejuicios y consejas. (pág 9)

De acuerdo con lo anterior, Masferrer analiza ampliamente el problema del sistema educativo salvadoreño y se interesa por alcanzar un nivel cultural en la población salvadoreña, en la cual la mayoría de sus habitantes tengan acceso a un nivel educativo avanzado, debido a que argumentaba que la educación es el punto esencial para alcanzar un desarrollo pleno en El Salvador, por lo tanto, lo que se necesita es invertir en escuelas y bibliotecas que formen salvadoreños más capacitados.

Aparicio (2007) expresa:

Aplicando el criterio de Ortega y Gasset, Masferrer fue sin ninguna duda, un pedagogo-político en su afán de orientar a su pueblo para que viviera en una poli más digna de

una sociedad culta, cercana en ello a las fronteras de los países adelantados dentro de la región latinoamericana (p. 89)

Este mismo autor, argumenta que la propuesta de Masferrer para cumplir ese compromiso fue simple: toda persona que sepa leer y escribir debía convertirse en educador de analfabetos; es decir, sugería una labor privada. Ahora bien, si el Estado colaboraba, su ayuda sería bienvenida. (p. 72)

En este sentido, Masferrer propuso liberar al país del analfabetismo, ya que consideraba que se lograría el desarrollo del país, una vez que se erradicara el analfabetismo, porque una persona que no lee es una persona esclava del estado, que no es capaz de argumentar a favor de sus principios. Masferrer buscaba hacer que los salvadoreños tuvieran mejores condiciones de vida y que se pudieran igualar a países desarrollados. La concepción pedagógica de Masferrer partía que cada hombre fuera un educador dentro de su familia y le transmitiera ese saber a sus hijos. El conocimiento no era algo dado a un sector privilegiado en particular, sino uno de carácter popular al cual toda la población tuviera acceso para salir de la ignorancia en la que se encontraba.

### ***2.2.6 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Italia***

Dentro de las buenas prácticas de liderazgo educativo en Italia, sobresale la maestra María Montessori quien es parte, de lo que en la actualidad se conoce como "Escuela Nueva" o "Escuela Activa", que suponía un profundo cambio tanto a nivel práctico como teórico en las escuelas del momento. Sanchidran y Berrio (2011)

De acuerdo con los estudios revisados, el método Montessori es un sistema de educación centrado en el respeto a los derechos de los niños y en su capacidad espontánea para aprender. María Montessori era una educadora, psicóloga, científica que su único interés fue mejorar la educación infantil. Delgado (2016).

Esto implica seguir el ritmo del niño, acompañarlo durante toda su vida y, lo más importante, crear un ambiente pacífico y respetuoso. María Montessori describió el pensamiento de los niños de 0 a 6 años, como un pensamiento absorbente, en este sentido, el niño desarrolla inconscientemente el mayor potencial de aprendizaje. Palacios (2018).

Es aquí donde propone un nuevo papel de liderazgo para el docente en el que pasa a ser guía y facilitador del proceso de aprendizaje, donde el protagonista es el niño. Además, escribió su primer libro denominado "El Método de la Pedagogía Científica", donde explica con detalle su método y la filosofía que subyacía en él, junto con el desarrollo de los materiales y los recursos de que disponía. El método Montessori de enseñanza, alcanza gran difusión debido a sus numerosos escritos, participación en congresos científicos relacionados con la

educación de la infancia y a sus numerosos viajes con los que pretende dar a conocer su método en otros países. Así en 1913, su método es conocido primero y en países de habla inglesa y holandesa y luego en el resto de Europa, América y Asia. Montessori M. (2003)

Para Montessori la infancia es una etapa con significado propio, es decir, el niño no es un adulto en miniatura ni un sujeto pasivo, sino un ser que tiene necesidades e intereses propios es un ser que juega, experimenta y se adapta al medio físico y social que le rodea. Si se ahogan sus intereses y necesidades desde un sistema rígido que oprime todo lo que el niño es, se le obliga a rendirse, hundirse y resignarse a lo establecido, sin que nunca pueda desarrollarse a sí mismo.

Según Montessori, el niño siempre ha sido considerado como un ser débil ,inútil y sin valor social, un ser extra social, en una palabra, al cual hay que enseñarle todo, infiltrando en él desde la verdad al carácter, sometiéndole a una disciplina previa, tanto en el hogar como en la escuela(...) Nadie hasta ahora ha considerado al niño en su propio valor como una gran artista, un trabajador infatigable, puesto que tiene que ir construyendo por sí y de sí mismo el más noble y bello edificio entre todas las obras de la naturaleza: el del hombre adulto (...) La educación debe basarse sobre las leyes científicas, una de las cuales, la esencial, coloca en primer término el respeto a la personalidad del niño. Considerándole como el tesoro más sagrado de la humanidad. Montessori M. (2003) pág. 32

En este sentido, Montessori propone un cambio radical en la visión del niño. El niño no ha de mirarse como un adulto en pequeño, considera que: El niño es la parte más importante de la vida del adulto. Es el constructor del adulto (...) tocar al niño es tocar el punto más sensible de un todo que tiene sus raíces con el pasado más remoto y que se dirige hacia el infinito porvenir. pág. 32

Montessori (2003) considera necesario que el profesor guíe al niño, sin permitir que éste sienta su presencia en exceso de forma que suponga un obstáculo entre el niño y su experiencia. Además, la maestra necesita una técnica especial para conducir al niño a una disciplina de esta naturaleza, disciplina que le acompañará para toda la vida, así el niño se acostumbra a una disciplina que no se limita a manifestarse en el ambiente de la escuela. Pág.147.

Otro aspecto relevante y que va de la mano en Montessori con la labor de los docentes, es la cuestión del ambiente, que deberá adecuarlo en todo momento a las necesidades que va detectando en los niños.

### **2.2.7 Buenas prácticas de liderazgo en Rusia**

Entre las buenas prácticas de liderazgo educativo en Rusia, se encuentra Lev Vygotsky, quien fue uno de los pedagogos más influyentes de la época, pues postuló diferentes teorías en pro de la educación, Vygotsky consideraba que el medio social es crucial para el aprendizaje, pensaba que lo produce la integración de los factores sociales y personales en su desarrollo, considerando que en cualquier punto del desarrollo hay problemas que el niño está a punto de resolver, y para lograrlo, solo requiere de cierta estructura, claves, recordatorios para solucionar problemas.

Según Trilla et al (2001) para Vygotsky, el desarrollo de las criaturas y los procesos de enseñanza y aprendizaje son interdependientes, es por lo que en su teoría aparece la idea de que el aprendizaje escolar precede al desarrollo. Es decir, las personas aprenden con la interacción humana y el aprendizaje social, y cada persona ya sea instruida o no, desarrollara un aprendizaje. Desde este modelo, Vygotsky plantea la Zona de Desarrollo Próximo, en la cual se hace énfasis en la importancia que tiene mostrar las relaciones que existen entre el funcionamiento interpsicológico con los demás y funcionamiento intrapsicológico que es de la persona consigo misma.

Vygotsky (1979) define a la Teoría de Desarrollo Próximo de la siguiente manera: La distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz. (p. 133)

En este sentido, Trilla et al (2001) afirma que la elaboración del concepto de Zona de desarrollo próximo hace que Vygotski tuviera, y siga teniendo, un gran impacto en las características del sistema educativo. Gracias a él, la educación se basa, en primer lugar, en potenciar el lenguaje oral para que, desde este punto, el niño crezca emocionalmente. Gracias a sus teorías, actualmente la educación se entiende como un proceso de colaboración entre niños y maestros, donde los más pequeños deben siempre intentar resolver por ellos mismos los problemas, entendiendo que cada sistema educativo debe diseñarse de acuerdo con el contexto social, cultural e histórico del ambiente donde sus alumnos están creciendo, es decir, la sociedad, la familia; de esta manera deberá desarrollar diferentes estrategias que hagan que el aprendizaje sea garantizado, ya sea que el niño haya aprendido de manera formal o informal.

De este modo, Vygotsky considera que en cualquier punto del desarrollo hay problemas que el niño está a punto de resolver, y para lograrlo, solo se necesita de cierta estructura, claves, recordatorios para solucionar problemas, es ahí donde el rol del docente es de vital importancia, y a su vez el rol de la familia y la sociedad, ya que educar no solo se queda en el acto de la educación formal, si no que va más allá de eso.

### **2.2.8 Buenas prácticas de liderazgo pedagógico en Singapur**

Singapur es uno de los países pioneros en la educación. Según Ortiz (2020) Singapur es uno de los países líderes actualmente en la educación, y todo esto se debe a las prácticas que están implementando para alcanzar el éxito educativo de su país. Basta con ver los datos que este país obtiene en las pruebas que realiza, para darse cuenta de que es uno de los referentes de educación. Para ello, Ortiz hace énfasis en aspectos claves que han sido tomados en cuenta para lograr tal éxito, las claves son las siguientes:

La educación en Singapur es un pilar del país: Singapur ha afrontado la educación y ha realizado una inversión en la educación como un impulso imprescindible para la mejora económica y social del país, sin importar la crisis económica que se vive en la actualidad. De este modo la educación es gratuita. En lo concerniente a su tasa de alfabetización, Singapur conforma la lista de los países con los índices más altos en alfabetización, un reto que hoy aspiran muchos de los países en vías de desarrollo.

El sistema de educación de Singapur se basa en méritos y en competitividad: Los estudiantes son constantemente evaluados de acuerdo con sus capacidades y habilidades. Continuamente se le están administrando exámenes. También, a los estudiantes se les administra un examen al salir de primaria para saber a qué escuela secundaria irán. Y por último se le administra un examen al salir de la secundaria para saber a qué universidad o instituto irán. Todo esto pensando en las competencias y habilidades del estudiante. Se busca obtener la máxima cualificación de los estudiantes para que en un futuro sean trabajadores muy preparados y se conviertan en la principal fuerza económica de un país que no cuenta con recursos materiales.

El objetivo es que los alumnos aprendan, no memoricen: El enfoque del sistema de enseñanza-aprendizaje de Singapur tiene como prioridad que los estudiantes se hagan preguntas y busquen sus propias respuestas, opten por nuevos caminos y piensen de maneras diferentes, con el fin de estar preparados para resolver los retos que se les plantearán en el futuro y de este modo convertir los problemas en oportunidades.

Tienen en mente que el aprendizaje debe ser flexible y diverso: El objetivo de las instituciones educativas es ofrecer a los estudiantes diversas opciones para que puedan elegir

las que más se ajustan a sus intereses y a su forma de aprender. Las instituciones pueden adoptar diferentes programas y ofrecer distintas asignaturas de libre elección, puesto que existen centros independientes especializados en áreas concretas, como matemáticas, ciencia, tecnología, arte o deportes.

El sistema educativo en Singapur no está centralizado: Es decir, cada director de cada institución tiene autoridad en cómo manejar su escuela. El gobierno establece unos controles, pero las escuelas tienen cierto nivel de independencia. Esto evita la burocracia.

La docencia una profesión muy valorada: Los docentes cuentan con una buena preparación académica, buenos sueldos y con los materiales necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. El tiempo que trabaja un maestro es de 37.5 horas a la semana, pero solo de 10 a 15 horas las dedica para enseñar. El resto del tiempo el maestro debe investigar, estudiar y prepararse para que el proceso de enseñanza sea de calidad y efectivo.

Se evalúa a los docentes todos los años: Se evalúa cada año el desempeño de todos los maestros. Los maestros que salen bien en sus evaluaciones se les incentiva económicamente. Y los maestros que no, se les capacita y se le ofrece herramientas para alcanzar el nivel esperado.

Otro de los aspectos que es necesario mencionar en el éxito de Singapur, es el Método Singapur, el cual según Ramos (2017) es un programa con una serie de actividades divertidas basadas en la metodología del sistema educativo de la República de Singapur, que introduce conceptos prematemáticos a estudiantes desde los dos años. Esta metodología aplica diferentes tipos de actividades que permiten a los docentes obtener mejores logros a través de un mejor aprendizaje, así como actividades de investigación de una manera atractiva, juegos con materiales concretos en donde el aprender Matemáticas es más que cognitivo aprenderá a través del juego.

Esta metodología activa para la enseñanza-aprendizaje desarrollan la retención, comprensión, el gusto por las aplicaciones matemáticas y la capacidad de resolver problemas cotidianos con habilidades simples. De esta manera se está apuntando a obtener mejores resultados a futuro en el área de las matemáticas.

### ***2.2.9 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Suiza***

Entre las buenas prácticas de liderazgo educativo en Suiza, merece especial mención Johann Heinrich Pestalozzi, quien según Trilla et Al (2001), fue uno de los primeros pensadores a quien se le puede denominar pedagogo en el sentido moderno del término, pues ya había pedagogos desde la época de los griegos. Reformador de la pedagogía tradicional, dirigió su labor hacia la educación popular. Su padre era cirujano de profesión, pero murió cuando



Johann Heinrich era aún muy pequeño, de modo que creció con su madre. Como profetizando su obra y pensamiento, se caracterizó por ser un niño desobediente, desordenado y con pocos logros escolares en su niñez.

Pestalozzi comienza a trabajar como maestro en una escuela pública, y en 1800 funda una institución educativa privada, internado, en el castillo de esta ciudad. A los tres años lo obligan a abandonarlo, y entonces traslada su instituto a Münchenbuchsee, y después de un año acepta el ofrecimiento de la ciudad de Yverdon para trasladar allí su instituto. En 1801 Pestalozzi expuso sus ideas en torno a la educación en el libro *Cómo Gertrudis enseña a sus hijos*. Su método partía de lo más sencillo a lo más difícil: observación, concienciación y discurso.

La institución docente de Pestalozzi alcanza su plenitud y un renombre internacional. Gracias a la ayuda de buenos colaboradores, él va perfeccionando y difundiendo su método. En los últimos años, surgen dificultades en el seno de esta institución, que ocasionan sinsabores a su fundador. En 1825 se cierra el instituto y él vuelve a Neuhof.

Según Pestalozzi el niño es guiado para que, a través de la práctica, la observación y la experimentación puedan adquirir nuevos aprendizajes. Para él la educación no era llenar de conocimientos al niño; sino que se respete el ritmo de cada uno y así lograr que se desarrolle favorablemente. Debía satisfacerse las necesidades de los maestros para que ellos pudieran brindarle lo mejor a los niños y a su vez se estaría cumpliendo en satisfacer las necesidades de aprendizaje de los niños; logrando de esta manera un aprendizaje integral del estudiante.

También, Pestalozzi propuso algunos Principios pedagógicos, entre los que sobresalen la naturalidad, que afirma que el niño debe experimentar, tener contacto directo con todo lo que le rodea, ser libre en explorar el medio y así el niño obtendrá un mejor aprendizaje. Además, asegura que todo aprendizaje debe partir de la experiencia, del interés del niño; dice que no se debe enseñar nada que el niño no pudiera observar. La finalidad principal de la educación no era llenar de conocimientos sino de desarrollar la inteligencia del niño respetando el ritmo de cada uno de ellos buscando un desarrollo integral. También, incluye la educación física como un medio corporal donde el niño se desenvolvía, este tiempo debía ser acompañado de música para obtener un mejor aprovechamiento en el niño.

Es de tomar muy en cuenta que Pestalozzi pone énfasis sobre la educación y enseñanza en las primeras edades, recalcando la gran importancia que tiene esta educación en los niños de inicial y sobre todo en la vinculación que esta tendrá en su desarrollo y aprendizaje futuro.

Además, le dio importancia al desarrollo de los niños y puso en práctica la organización de experiencias y actividades por medio del juego, valoró las actividades espontáneas del niño y uso énfasis en las actividades motrices las cuales servirían para el uso adecuado de la escritura. Asimismo, afirma que la educación que se brinda debe ser creativa y motivadora; para que el niño adquiriera mejor el aprendizaje. Señaló como vital el desenvolvimiento del niño en sus primeros momentos con la familia, en especial con la madre.

### ***2.2.10 Buenas prácticas de liderazgo educativo en Finlandia***

Al hablar de modelos referentes de educación, uno de los principales es el de Finlandia, ya que es uno de los países que han presentado un crecimiento en el área pedagógica, y esto es gracias a las iniciativas que han sido implementadas. Según Rovira (2018) Finlandia se muestra como el ejemplo más representativo de una nueva visión de política pública educativa a nivel mundial y todo esto es gracias a buenas prácticas pedagógicas claves implementados en el sistema educativo de dicho país, que se presentan a continuación:

La educación se personaliza, ya que, durante los primeros seis años de la primaria, los niños tienen en todas o en la mayoría de las asignaturas el mismo profesor, que vela porque ningún alumno quede excluido, de esta manera se conocen mucho mejor. Además, hasta Quinto grado no hay calificaciones numéricas, los informes que se elaboran son descriptivos.

La carrera de profesorado es muy demandada, por lo tanto, se debe garantizar que solo los profesionales más preparados sean parte de ello, por lo tanto, la misma sociedad, les da un gran valor y prestigio a los docentes, el nivel de preparación para ser maestro de Finlandia es tener una calificación de más de un 9 sobre 10 en sus calificaciones, además es indispensable que todos los docentes posean el grado de maestría y además sean especialistas en la asignatura que imparten.

Los trabajos se hacen en el aula, de este modo los niños tienen tiempo de recrearse en sus hogares; las jornadas de clases tienden a ser cortas, de 3 a 4 horas máximo. La educación es gratuita, por lo tanto, se debe garantizar que la educación sea de calidad en todos los niveles educativos. El país invierte una buena cantidad de su PIB en educación, ya que, si el estado no apoya al sistema educativo, sería imposible poder tener ese éxito que se tiene hasta hoy, lo que lo posiciona como un referente en materia de liderazgo educativo.

## **2.3 Marco Legal**

Toda institución necesita un administrador que a su vez sea un buen gestor, que debe asumir la responsabilidad de llevar adelante todo proyecto que se quiera desarrollar en el caso educativo, ese rol es propio para el director de la institución que fue asignado y con el cargo

viene el compromiso de administrar y gestionar y eso está plasmado en la norma jurídica salvadoreña.

### **2.3.1 Ley De La Carrera Docente**

#### **2.3.2 Requisitos para desempeñar los cargos de director o subdirector**

a) Los artículos 45, 46 y 47 de la Ley de la Carrera Docente establecen:

La primera disposición (artículo 45), señala que para desempeñar el cargo de subdirector en instituciones de educación parvularia, básica, media y especial se requiere:

- a) ser docente nivel dos como mínimo;
- b) tener tres años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) haberse sometido al proceso de selección establecido en esta ley;
- d) ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) no haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

Se puede observar que es indispensable tener experiencia de trabajo como docente, es uno de los indicadores principales para poder tener una referencia de la vivencia que como docente se adquiere tanto en el área pedagógica y administrativa y para mostrar la relación con el contexto en que se vive en el ámbito educativo de las aulas y el contexto de los estudiantes. Por lo que sus conocimientos pedagógicos, administrativos y de relaciones interpersonales, entre otros, deben de ponerse en práctica al momento de interactuar con cada uno de los sectores que conforman la comunidad educative.

Si bien sabemos la educación es un servicio público y por ende este debe ser regulado por una ley para que cumplan sus funciones de acuerdo con las necesidades, esta ley se fundamenta en el derecho que tiene toda persona a la educación, en las diferentes formas de enseñanza y aprendizaje.

Según la Asamblea Legislativa (1990) en el artículo 66.- La administración educativa plantea los objetivos siguientes en los literales, a) b) c) y d):

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

administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes. (pág.16)

Estos son objetivos que deben ser alcanzados por los directores ya que son los principales administradores de los centros educativos y estos son para el beneficio de alumnos, docentes, e institución. Además, como objetivo primordial se tiene el de facilitar el proceso enseñanza aprendizaje mediante el alza de los recursos de la institución.

Según la Asamblea Legislativa (1990) en el artículo 67.- La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los consejos directivos escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen. (pág. 13).

Se sabe que toda institución educativa pública cuenta con un Consejo Directivo Escolar que es el que se encarga de la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos. Este planifica, organiza, gestiona, presupuesta y administra los recursos para mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios del centro educativo.

### **2.3.3 Atribuciones del director**

El trabajo del director, como líder institucional, está orientado al cumplimiento de las atribuciones reglamentarias que conllevan al buen funcionamiento y practica de sus obligaciones.

Según MINED (2003) en el artículo 36.- Son atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, las siguientes: a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento. b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo. d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria. (p. 9).

El director, en su rol de líder, tiene como obligación organizar el consejo directivo escolar y velar por su cumplimiento de igual manera debe verificar que el trabajo docente se realice de forma participativa y que estén encaminados a los planes y programas establecidos

por el MINED a través de orientaciones pedagógicas con su personal docente obteniendo éxito académico.

También el director como lo presentan los literales e), f), g) h), i) y j) MINED (2003) es el responsable de: e) Organizar la matrícula escolar, f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución. g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes. h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares. i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores. j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación. (p. 9-10).

Igualmente, el director, como líder pedagógico está sujeto a dar cumplimiento a la organización de matrículas, pagos de salario de personal, legalizar documentación de estudiantes así mismo a la asignación de docentes que cumplen con los requisitos que garanticen el cumplimiento de adecuaciones curriculares según lo amerite.

Es importante señalar que bajo todas las atribuciones del director exista una total transparencia ya que debe regirse por las leyes y reglamentos que le son otorgados por ser el representante legal de la institución, además debe ser líder motivacional para su personal docente y lograr enriquecer el trabajo del Consejo Directivo Escolar, que involucra el sector docente, alumno y padres de familia, con el fin de lograr todas las actividades propuestas en el proyecto educativo institucional.

### **2.3.4 Derecho a la educación**

Art. 53.- El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico.

### **2.3.5 Declaración de los Derechos del Niño**

Todo director que se precie de ser un buen líder, con estilo transformacional, debe de tener en cuenta la Declaración de los Derechos del niño, pues no puede aducir desconocimiento del contenido de la misma, la cual reza así: Considerando que los pueblos de las Naciones Unidas han reafirmado en la Carta su fe en los derechos fundamentales del hombre y en la dignidad y el valor de la persona humana, y su determinación de promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad,

Considerando que las Naciones Unidas han proclamado en la Declaración Universal de Derechos Humanos que toda persona tiene todos los derechos y libertades enunciados en ella, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, opinión política o de cualquiera otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición, Considerando que el niño, por su falta de madurez física y mental, necesita protección y cuidado especiales, incluso la debida protección legal, tanto antes como después del nacimiento,

Considerando que la necesidad de esa protección especial ha sido enunciada en la Declaración de Ginebra de 1924 sobre los Derechos del Niño y reconocida en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en los convenios constitutivos de los organismos especializados y de las organizaciones internacionales que se interesan en el bienestar del niño, Considerando que la humanidad debe al niño lo mejor que puede darle, La Asamblea General, Proclama la presente Declaración de los Derechos del Niño a fin de que éste pueda tener una infancia feliz y gozar, en su propio bien y en bien de la sociedad, de los derechos y libertades que en ella se enuncian e insta a los padres, a los hombres y mujeres individualmente y a las organizaciones particulares, autoridades locales y gobiernos nacionales a que reconozcan esos derechos y luchen por su observancia con medidas legislativas y de otra índole adoptadas progresivamente en conformidad con los diez principios que se enuncian en la Declaración de los Derechos del Niño, los cuales es de gran valor que un directivo de una institución educativa tenga en consideración en todo momento, pues es la autoridad en esa institución, por lo tanto como un buen líder directivo, debe velar por que estos principios no les sean negados a los niños, niñas y adolescentes del centro escolar, pues solo de esta manera garantizara un clima favorable para los estudiantes. Los principios de la de la Declaración de los Derechos del Niño son los siguientes:

#### Principio 1

El niño disfrutará de todos los derechos enunciados en esta Declaración. Estos derechos serán reconocidos a todos los niños sin excepción alguna ni distinción o discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento u otra condición, ya sea del propio niño o de su familia.

#### Principio 2

El niño gozará de una protección especial y dispondrá de oportunidades y servicios, dispensado todo ello por la ley y por otros medios, para que pueda desarrollarse física, mental, moral, espiritual y socialmente en forma saludable y normal, así como en condiciones de

libertad y dignidad. Al promulgar leyes con este fin, la consideración fundamental a que se atenderá será el interés superior del niño.

#### Principio 3

El niño tiene derecho desde su nacimiento a un nombre y a una nacionalidad.

#### Principio 4

El niño debe gozar de los beneficios de la seguridad social. Tendrá derecho a crecer y desarrollarse en buena salud; con este fin deberán proporcionarse, tanto a él como a su madre, cuidados especiales, incluso atención prenatal y postnatal. El niño tendrá derecho a disfrutar de alimentación, vivienda, recreo y servicios médicos adecuados.

#### Principio 5

El niño física o mentalmente impedido o que sufra algún impedimento social debe recibir el tratamiento, la educación y el cuidado especiales que requiere su caso particular

#### Principio 6

El niño, para el pleno y armonioso desarrollo de su personalidad, necesita amor y comprensión. Siempre que sea posible, deberá crecer al amparo y bajo la responsabilidad de sus padres y, en todo caso, en un ambiente de afecto y de seguridad moral y material; salvo circunstancias excepcionales, no deberá separarse al niño de corta edad de su madre. La sociedad y las autoridades públicas tendrán la obligación de cuidar especialmente a los niños sin familia o que carezcan de medios adecuados de subsistencia. Para el mantenimiento de los hijos de familias numerosas conviene conceder subsidios estatales o de otra índole.

#### Principio 7

El niño tiene derecho a recibir educación, que será gratuita y obligatoria por lo menos en las etapas elementales. Se le dará una educación que favorezca su cultura general y le permita, en condiciones de igualdad de oportunidades, desarrollar sus aptitudes y su juicio individual, su sentido de responsabilidad moral y social, y llegar a ser un miembro útil de la sociedad. El interés superior del niño debe ser el principio rector de quienes tienen la responsabilidad de su educación y orientación; dicha responsabilidad incumbe, en primer término, a sus padres. El niño debe disfrutar plenamente de juegos y recreaciones, los cuales deben estar orientados hacia los fines perseguidos por la educación; la sociedad y las autoridades se esforzarán por promover el goce de este derecho.

#### Principio 8

El niño debe, en todas las circunstancias, figurar entre los primeros que reciban protección y socorro.

#### Principio 9

El niño debe ser protegido contra toda forma de abandono, crueldad y explotación. No será objeto de ningún tipo de trata. No deberá permitirse al niño trabajar antes de una edad mínima adecuada; en ningún caso se le dedicará ni se le permitirá que se dedique a ocupación o empleo alguno que pueda perjudicar su salud o su educación o impedir su desarrollo físico, mental o moral.

#### Principio 10

El niño debe ser protegido contra las prácticas que puedan fomentar la discriminación racial, religiosa o de cualquier otra índole. Debe ser educado en un espíritu de comprensión, tolerancia, amistad entre los pueblos, paz y fraternidad universal, y con plena conciencia de que debe consagrar sus energías y aptitudes al servicio de sus semejantes.

### **2.3.6 Ley Crecer Juntos**

Por su parte, la Ley Crecer Juntos, Decreto N° 431 (2022) también se relaciona con la educación básica, por lo que todo director, como líder, debe conocerla y practicarla, ya que está relacionada con su rol. Entre los artículos más relevantes están:

#### Art. 47 Derecho a la educación

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad, inclusiva e integral desde la Primera Infancia, que garantice el aprendizaje hasta alcanzar su máximo potencial de Desarrollo.

La educación debe orientarse al pleno ejercicio de la ciudadanía, el respeto de los derechos humanos, la equidad de género, inclusión, el fomento de valores, el respeto de la identidad cultural propia, la paz, la democracia, la solidaridad, la corresponsabilidad familiar y la protección del medio ambiente. Todas las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a recibir educación artística y a participar de la vida cultural del país.

El Estado debe garantizar este derecho mediante el desarrollo de políticas educativas inclusivas e integrales para asegurar una educación plena y de alta calidad. En consecuencia, deberá asignar los recursos económicos suficientes para facilitar las acciones destinadas al cumplimiento de este derecho, incluyendo el acceso equitativo e inclusivo al entorno digital.

Los padres, madres, representantes o responsables tendrán derecho preferente a escoger la educación de las niñas, niños y adolescentes y las instituciones educativas públicas y privadas deberán cumplir con el artículo 33, de la presente Ley.

#### Artículo 48. Educación gratuita y obligatoria



La educación en los diferentes niveles y modalidades será obligatoria y gratuita cuando la imparta el Estado. Asimismo, deberá brindarse con calidad y calidez en respeto a los ritmos y estilos de aprendizaje, garantizando la continuidad educativa.

El Estado debe crear y sostener centros educativos que cuenten con instalaciones y recursos pedagógicos adecuados para brindar una educación integral. En consecuencia, debe asignar un presupuesto suficiente para tal fin.

En el ámbito privado, las instituciones deberán propiciar condiciones para que, en caso de incumplimiento de las obligaciones del pago, la madre, padre o responsable pueda solventar la situación de mora y que no se interrumpa la continuidad educativa de la niña, niño o adolescente. La insolvencia de pago no impide ni condiciona la entrega de la documentación para que la niña, niño o adolescente pueda ser inscrito en otra institución pública o privada, sin que se entienda que se exime la obligación del pago de la mora.

#### Artículo 49. Acceso a la educación

El Estado tiene la obligación de asegurar a las niñas, niños y adolescentes el acceso universal a la educación, incluyendo educación artística y deportiva; garantizando la infraestructura adecuada, la incorporación oportuna, la permanencia, transición y finalización exitosa del proceso educativo en todos los niveles y las modalidades. Además, deberá asegurar la pertinencia del currículo y la disponibilidad de planes y programas educativos sin ningún tipo de discriminación por causa de embarazo, discapacidad u otras condiciones.

En ningún caso la falta de documentos de filiación o de identidad de la niña, niño o adolescente será obstáculo para su correspondiente matrícula, continuidad educativa y culminación de sus estudios.

#### Artículo 50. Modelo de atención integral a la Primera Infancia

Las niñas y niños tienen derecho a recibir atenciones integrales y de calidad que propicien su desarrollo en la Primera Infancia.

Es responsabilidad del Estado definir un modelo de atención integral a la Primera Infancia, que será implementado a través de dos vías, la familiar-comunitaria y la institucional. Todo proveedor de servicios y atenciones a Primera Infancia deberá adoptar este modelo.

#### Artículo 51. Atención educativa para niñas, niños y adolescentes con discapacidad

El Estado tiene la obligación de asegurar a las niñas, niños y adolescentes con discapacidad el acceso universal e inclusivo a la atención educativa en todos sus niveles y garantizará la eliminación de todo tipo de barreras que impidan gozar de este derecho, tanto en los centros educativos públicos como privados.

No se podrá restringir a niñas, niños y adolescentes con discapacidad el derecho a la educación, ni su participación en actividades recreativas, deportivas, sociales, lúdicas o culturales en instituciones públicas y privadas.

No se considerarán discriminatorias las medidas específicas que sean necesarias para lograr la igualdad y equidad de las niñas, niños y adolescentes con discapacidad, especialmente, aquellas que busquen el desarrollo máximo de sus potencialidades individuales.

El Estado en el ramo de educación en coordinación con la entidad rectora en materia de discapacidad, establecerá las medidas para apoyar al sector público y privado para la consecución de este derecho y deberá implementar acciones a fin de sensibilizar y concientizar a la familia y a la sociedad sobre la importancia de combatir los estereotipos y prejuicios que afectan a las personas con discapacidad.

Artículo 52. Atención de niñas, niños y adolescentes con necesidades específicas de apoyo educativo

El Estado asegurará las condiciones para que las niñas niños y adolescentes que, por diversas circunstancias, tales como dificultades del aprendizaje, altas capacidades o incorporación tardía al sistema educativo requieran de una adaptación de los objetivos, contenidos, métodos y otros aspectos del currículo, reciban una atención educativa diferenciada y pertinente.

Artículo 53. Abordaje de la violencia en la comunidad educativa

El Órgano Ejecutivo en el ramo de Educación implementará las acciones y estrategias idóneas para crear un entorno libre de violencia dentro de la comunidad educativa, en el que se fomente la convivencia armónica y el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes.

Además, emitirá lineamientos aplicables para los centros educativos públicos y privados, que desarrollen lo siguiente:

- a) Ejecución de acciones que contemplen la participación de la niñez y adolescencia en la detección temprana, prevención y erradicación de la violencia escolar en todas sus manifestaciones, incluyendo el acoso escolar y ciberacoso.
- b) Actividades de sensibilización y formación del personal que labora en los centros educativos para prevenir las referidas vulneraciones.
- c) Mecanismos gratuitos de atención, asesoría, orientación y protección de niñas, niños y adolescentes afectados por violencia escolar.
- d) Definición y aplicación de sanciones al personal que labora en los centros educativos que promueva, propicie, participe, tolere o no denuncie actos de violencia escolar, conforme a lo dispuesto en esta Ley y demás disposiciones aplicables.

#### Artículo 54. Responsabilidad del Estado en materia de educación

Para hacer efectivo el derecho a la educación, en todos los niveles y modalidades, el Estado deberá garantizar las siguientes condiciones:

- a) Implementar programas de salud y alimentación escolar.
- b) Proveer insumos o herramientas para el aprendizaje en los centros educativos públicos, en todos sus niveles.
- c) Fomentar la generación de conocimiento científico y tecnológico.
- d) Fomentar la expresión artística y cultural.
- e) Promover los valores éticos y ciudadanos.
- f) Fomentar el conocimiento y respeto del idioma castellano, lengua de señas, lenguas de pueblos indígenas, identidad cultural y de otras manifestaciones culturales.
- g) Estimular en todos los niveles de enseñanza el desarrollo del pensamiento autónomo, crítico y creativo, respetando la iniciativa y las características individuales de cada niña, niño o adolescente; asimismo, el desarrollo de las habilidades sociales y la inteligencia emocional.
- h) Garantizar una oferta educativa que considere modalidades flexibles y horarios que faciliten a niñas, niños y adolescentes la realización de su proyecto personal de vida, especialmente, de quienes están en alguna condición de vulnerabilidad.
- i) Diseñar estrategias para erradicar la deserción educativa.
- j) Incluir en el currículo contenidos relacionados con la nutrición, la educación integral de la sexualidad, la equidad y violencia de género, educación inclusiva, discapacidad, la prevención del acoso escolar, convivencia escolar, resolución de conflictos, inteligencia emocional, prevención del consumo de sustancias psicotrópicas y similares, enfermedades infecto

contagiosas, conservación del medio ambiente, seguridad vial, cultura de paz, prevención de la migración irregular, el uso adecuado de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el uso del entorno digital y la no discriminación, entre otros.

k) Propiciar la comunicación y las relaciones sociales a través de cualquier medio entre las autoridades educativas y los padres, madres, representantes o responsables de niñas, niños y adolescentes.

l) Promover investigaciones sobre la práctica educativa con énfasis en pedagogía, didáctica, evaluación, currículo y metodologías planteadas por expertos u organismos internacionales que respondan a las características de aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes.

m) Evaluar periódicamente la calidad y pertinencia de los programas educativos desarrollados por centros escolares públicos y privados.

n) Asegurar que la evaluación de aprendizajes y la adquisición de conocimientos se realice de forma integral y con las adaptaciones necesarias para las niñas, niños y adolescentes con necesidades específicas de apoyo educativo.

o) Cualquier otro elemento que propicie el desarrollo y aprendizaje.

Artículo 55. Responsabilidad de las madres, padres, representantes o responsables en materia de educación

Es responsabilidad de las madres, padres, representantes y responsables de las niñas, niños y adolescentes:

a) Matricular a la niña, niño o adolescente oportunamente en un centro educativo.

b) Incentivar, exigir y verificar la asistencia regular a clases y apoyar en todo su proceso educativo.

c) Denunciar posibles violaciones a los derechos de niñas, niños y adolescentes.

d) Dar a conocer a las niñas, niños y adolescentes las instancias o mecanismos que protegen sus derechos en el ámbito educativo.

e) Atender al llamado del centro educativo para conocer de situaciones relativas a la educación de sus hijos e hijas.

Artículo 56. Responsabilidad de las instituciones educativas

Las instituciones educativas tienen la obligación de:

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

- b) Dar seguimiento a los casos de inasistencias injustificadas y deserción escolar para desarrollar estrategias que contribuyan a contrarrestarlas.
- c) Denunciar ante las autoridades competentes cualquier amenaza o violación a los derechos de las niñas, niños y adolescentes, que se realicen dentro o fuera de los centros educativos

#### Artículo 57. Convivencia escolar positiva

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

Las instituciones educativas deberán implementar medidas de disciplina positiva y prohibir todo abuso, maltrato físico, verbal, psicológico y de cualquier forma de violencia. De igual forma se prohíbe la exclusión, expulsión y negación de matrícula debido a embarazo o maternidad, orientación sexual, discapacidad o VIH/SIDA.

Sólo podrán imponerse sanciones por conductas previamente tipificadas en los reglamentos internos y manuales de convivencia de las instituciones educativas que no contravengan lo dispuesto en la presente Ley y las normas aplicables a la materia. Cabe mencionar que estos reglamentos internos y manuales de convivencia deberán ser elaborados de conformidad con los lineamientos emitidos por el ente rector en el ramo de educación y contar con la participación de las niñas, niños, adolescentes y demás miembros de la comunidad educativa.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1 Enfoque Metodológico

En el presente capítulo se describe la metodología que tiene la investigación, identificando el método o enfoque que se utilizó, las técnicas y herramientas que guiaron el estudio, para garantizar que los resultados sean válidos, fiables y que respondan a los objetivos, facilitando la interpretación de estos; así mismo, este capítulo pretende acercarse a la realidad y verificar lo que se plantea en los objetivos de investigación, bajo una teoría de estudio descriptivo, con enfoque mixto.

#### 3.1.1 Enfoque de la investigación

El tipo de estudio que se utilizó en esta investigación es el enfoque mixto, ya que permitió medir, interpretar y presentar con mayor profundidad y detalle lo que sucede, en materia de Liderazgo y Clima organizacional, en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita de San Pedro Puxtla, Ahuachapán, a fin de construir conocimiento sobre la realidad social de dicho centro educativo.

Se tomó la decisión de emplear un enfoque mixto, porque se le agrega valor al estudio, ya que implica utilizar lo cualitativo y lo cuantitativo, puesto que el investigador piensa que armonizará y/o adaptará más al planteamiento del problema; ya que es importante recordar que aquellos problemas que necesitan establecer tendencias, se pueden acomodar mejor a un diseño cuantitativo y los que requieren ser explorados para obtener un entendimiento profundo, requieren más de un diseño cualitativo, puesto que este fenómeno de liderazgo relacionado con el clima organizacional es complejo y el método mixto puede ser la alternativa para lograr una mejor aproximación para entender la relación existente entre estas dos variables.

Además, la investigación hoy en día requiere de un trabajo multidisciplinario, lo cual contribuye a que se realice en equipos integrados con personas con intereses y aproximaciones metodológicas diversas, que refuerza la necesidad de utilizar diseños multimodales para este caso el enfoque mixto, para lograr una perspectiva más amplia y profunda de la incidencia del liderazgo en el clima organizacional.

De acuerdo con Hernández S. et al. (2014) la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratar de minimizar sus debilidades potenciales.

En esta dirección, con este enfoque, se analizó, interpreto y se determinó la información obtenida, a cerca del liderazgo y del clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, mediante la recopilación de información proveniente de tres segmentos de participantes: directora y subdirectora; docentes y estudiantes, con el propósito de analizar los estilos de liderazgo y clima organizacional del Centro escolar; pero que, su interpretación se hizo de manera integral por parte del investigador, utilizando técnicas estadísticas básicas, tales como media aritmética, Chi cuadrado calculado y porcentajes para su interpretación.

### ***3.1.2 Técnicas de investigación***

Para Hernández et al. (2014), las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación y que pueden variar en el transcurso del estudio. En este sentido, se aplicó la técnica de observación directa e indirecta, entrevistas, análisis de documentos, registros y otros. Estas herramientas y procedimientos que utilizo la investigadora sirvieron para identificar, obtener, recopilar, observar, analizar y determinar los datos e información necesaria para garantizar que la investigación se lleve a cabo, y presentar los hallazgos de la información.

### ***3.1.3 Técnica para selección de la literatura***

La técnica utilizada para la selección de la literatura fue á la búsqueda avanzada de información por internet, que consiste en consultar diferentes fuentes confiables tales como bibliotecas virtuales, repositorios, blogs, revistas electrónicas, artículos, y así obtener los datos relevantes y necesarios para enmarcar el problema de investigación, para así seleccionar y extraer la información precisa y concisa que ayudará a construir el planteamiento del problema.

### ***3.1.4 Técnica para la recolección de información***

Entre las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información está la entrevista a profundidad, a directora y subdirectora que se basó en el seguimiento de un guion de entrevista dirigida, en él se plasman los tópicos que se desean abordar referentes al liderazgo y clima organizacional que como directivos están ejerciendo en el Centro Escolar.

Además, en esta investigación, se aplicó la técnica de la encuesta, a docentes, estudiantes, de manera presencial, que consistió en obtener respuesta a una serie de ítems sobre, el estilo o estilos de liderazgos que son ejercidos por la dirección y demás miembros del Centro Escolar, las cuales deben ser contestadas directamente por los tres segmentos de

participantes en el estudio, Directora y Sub directora, 8 docentes, y 177 estudiantes de segundo y tercer ciclo , con el fin de lograr una aproximación a lo que opinan, conciben y consideran que puede ser el estilo de liderazgo ideal y su influencia en el clima organizacional de dicha institución, que luego fue procesada estadísticamente para dar respuesta a las interrogantes de la problemática en estudio.

Según Hernández et al. (2014), el cuestionario “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217), y para esta investigación, en la entrevista aplicada de forma presencial a directora y subdirectora.

Así también, para la recolección de datos se realizó la observación directa, utilizando como instrumento una lista de cotejo, para evidenciar aspectos relacionados con el liderazgo y el clima organizacional que se vive en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

Para la obtención de datos de los directivos, docentes y estudiantes, se aplicó la técnica de la encuesta, a través de una Escala de Rensis Likert, construida para tal fin y que se puede describir de la siguiente manera:

Encabezado: Aquí se encuentra el logo institucional de la Universidad Pedagógica

Indicaciones: En este apartado se dan las instrucciones de cómo contestar a cada proposición presentada.

Agradecimientos: Se le agradece al encuestado de manera anticipada por su colaboración, al contestar cada instrumento.

Nomenclatura: En este apartado se establecen las alternativas de respuesta que pueden seleccionar los encuestados, S Siempre; CS Casi Siempre; I Indiferente; N Nunca y CN Casi Nunca

Proposiciones: Aquí se da una serie de veinticinco proposiciones, donde cada participante del estudio marcará aquella que más se acerque a su realidad.

### **3.1.5 Población y Muestra**

Para la realización de esta investigación se tomó en cuenta la población de la comunidad educativa del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla, del departamento de Ahuachapán la cual estará conformada de la siguiente manera:



**Tabla 9.** Población de estudio

SEGMENTOS	NÚMERO DE SUJETOS
DIRECTORA Y SUBDIRECTORA	2
DOCENTES	8
ESTUDIANTES	177
TOTAL	187

Nota: Por tratarse de una población finita, 187 sujetos, se tomará en cuenta a toda la Población, es decir se realizará un Censo.

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.6 Muestreo**

Los instrumentos de recolección de datos se aplicaron utilizando el muestreo probabilístico, puesto que este permite determinar el mínimo error posible de la muestra y es aquel en que, la probabilidad de que cada uno de los sujetos tomados en cuenta de la población esté incluido en la muestra, es la misma para todos; Además, fue estratificado, ya que tomará en cuenta tres segmentos; es decir directora y subdirectora, docentes y estudiantes.

### **3.1.7 Instrumentos de Recolección de datos**

**Lista de cotejo:** Para recopilar información relacionada con el clima organizacional, aquí la investigadora aplico la técnica de la observación directa, ya que estuvo presente al momento de observar cada uno de los veinte de los aspectos considerados para este estudio; con el fin de obtener datos cualitativos, que fueron útiles para la parte cualitativa del estudio de caso.

**Escala de Rensis Likert:** Este instrumento se utilizó para recopilar información cuantitativa de directivos, docentes y estudiantes, es decir para medir las variables de Liderazgo y clima organizacional, a través de cada uno de los indicadores señalados en la operacionalización de las variables; utilizando la técnica de la encuesta, dicha escala está conformada por veinticinco ítems, en forma de afirmaciones, relacionadas con el liderazgo y el clima organizacional que se vive en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

**Cuestionario:** Para lograr más información por parte de la directora y subdirectora se aplicó la técnica de la entrevista semi estructurada, donde se hace necesario un cuestionario como instrumento para la obtención de información, para ello se estructuro un cuestionario con

dieciséis interrogantes, relacionando las variables de liderazgo y Clima organizacional. Los datos que se obtengan de las entrevistas servirán para enriquecer la parte cualitativa de este estudio de caso. Ver ANEXO B.

### **3.1.8 Validación de Instrumentos**

La validación de los instrumentos de recolección de datos se llevó a cabo a través de una prueba piloto, la cual consistió en administrar el instrumento en una pequeña muestra que se efectuó previamente, para detectar y corregir cualquier anomalía o error que pudiera ocurrir en el desarrollo de la recopilación de datos, y no habiendo ningún inconveniente al realizar dicha prueba se validaron cada uno de los instrumentos.

### **3.1.9 Técnica para análisis de datos**

Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó la estadística descriptiva que señala Hernández et al., (2014), que describe los datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos a través de Chi Cuadrado calculado,  $X^2$ , para relacionar los criterios, específicamente utilizando la distribución de frecuencia y dato porcentual por grupo de participantes. En esta investigación, el análisis se hizo con estadística descriptiva básica, que consiste en la construcción de tablas de frecuencias y la elaboración de gráficas utilizando porcentajes.

Para efectuar el análisis de los datos cualitativos, se utilizó la técnica de la triangulación, en la cual se cruzaron los resultados obtenidos por cada área de los participantes o unidades de análisis y dentro de cada una de las áreas, área administrativa, área de docentes, área de estudiantes.

Para la comprobación de las hipótesis planteadas en este estudio se utilizó el método estadístico de chi-cuadrado calculado, utilizando una fórmula estadística, con el fin de verificar si la relación de las variables que se relacionan es significativa; dicha fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Esta fórmula se lee: Chi cuadrado es igual a la diferencia de la sumatoria de la frecuencia observada menos la frecuencia esperada, elevada al cuadrado y dividida entre la frecuencia esperada.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizaron tres niveles de instrucción: Alto, medio y bajo; utilizando los hallazgos generados en la Escala de Likert, de la encuesta que se

realizó; para luego comparar el valor de chi cuadrado calculado, con el valor del chi cuadrado de la tabla logarítmica y determinar si se aprueban o desaprueban dichas hipótesis.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de técnicas, tales como entrevistas semi estructuradas a los directivos, guía de observación del fenómeno en estudio, y la encuesta, en la cual participaron tres segmentos de la comunidad educativa del Centro Escolar Católico Sammy guido Vellardita: directivos, docentes y estudiantes, quienes son los actores involucrados en este proyecto de investigación.

### 4.1 Entrevistas a directivos

La técnica que se utilizó para la recolección de la información fue una entrevista semi estructurada, que se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él se plasman los tópicos que se desean abordar. Para el caso de esta investigación, fue la aplicación de una entrevista semi estructurada realizada de manera presencial, a directora y subdirectora del Centro escolar Católico Sammy Guido Vellardita. La cual consistía en responder una serie de 15 preguntas abiertas, según su marco cognitivo sobre el liderazgo directivo y el clima organizacional. La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones del centro escolar.

#### Entrevista 1

- Fecha: 15-08-2023
- Medio de comunicación: Entrevista oral presencial
- Cargo dentro de la institución: directora
- Años en el cargo dentro de la institución: 18 años
- Número de empleados en la institución: 12 empleados
- Dirección: Barrio El Centro, calle principal, San Pedro Puxtla, Ahuachapán - Código de infraestructura: 88136

#### Entrevista 2

- Fecha: 18-08-2023
- Medio de comunicación: Entrevista oral presencial
- Cargo dentro de la institución: Subdirectora
- Años en el cargo dentro de la institución: 10 años

- Número de empleados en la institución: 12 empleados

- Dirección: Barrio El Centro, calle principal, San Pedro Puxtla, Ahuachapán - Código de infraestructura: 88136

Para efectos de dejar constancia de los hallazgos se elaboró un cuadro comparativo de las respuestas brindadas tanto de la Directora como Subdirectora:

## 4.2 Análisis de Entrevista de Directivos

**Tabla 10.** Análisis de entrevista a directivos

Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
1. ¿Considera usted mantener una buena relación con el personal docente?	<b>Clima organizacional</b>	<b>Interacciones humanas</b>	Si, considero porque nosotros como administrativos estamos para apoyar a nuestros compañeros y también hay que ser un poco empáticos, pero también hay que tener en cuenta que una cosa es trabajo y otra cosa es amistad, y cuando tenemos que exigir nuestras obligaciones también lo tenemos que hacer.	Si, por que todos nos llevamos bastante bien, se puede decir que hay respeto, hay comprensión y hay empatía también con los compañeros, realizamos trabajo en equipo y rara vez tenemos algún problema por estar en desacuerdo con los compañeros, creo que evitamos tener conflictos, porque al final si hay discordias ya no se trabaja a gusto y hay que recordar que la escuela es como la segunda casa para nosotros.	Según Jahuira (2015) el clima organizacional es la “percepción que comparten los integrantes de una organización sobre el mismo trabajo, el entorno físico en que desarrollan su labor y las relaciones interpersonales que se llevan a cabo en el trabajo” (p. 20).
Al responder la interrogante ¿Considera usted mantener una buena relación con el personal docente? La directora y subdirectora respondieron que consideran que en el centro escolar sí existe una buena relación con el personal docente, pues ellas como administrativos están para apoyar al equipo docente, pues buscan tener una buena relación con el equipo de trabajo, para que todos los miembros colaboren de manera productiva en un contexto ameno con actitud positiva en los proyectos o funciones que le competan. Sin embargo, en la encuesta que se les realizó a los docentes y estudiantes, en la proposición 17: Cree que la interacción con sus compañeros es cordial, un 44% de los docentes manifestaron que la					

interacción con sus compañeros no es cordial; lo cual es preocupante, pues en una institución educativa uno de los principales elementos para que exista un buen ambiente laboral es la interacción que existe entre directivos, equipo docente y estudiantes, ya que es el proceso de relacionarse y comunicarse entre ellos y si todos se sienten satisfechos con la interacción que existe en el centro educativo el ambiente laboral puede mejorar, de este modo todos los miembros de la institución trabajarán en equipo, para alcanzar la Misión y Visión del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, pues es importante recalcar que en una institución educativa el trabajo en equipo se vuelve fundamental para el éxito de la institución, así también, hay que tener en cuenta que una de las atribuciones del director según la Ley de la Carrera Docente en el art. 36 literal u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia, pues solo si se practican estas actitudes se genera un mejor ambiente en el centro escolar pues el respeto será mutuo, esto ayudara a desarrollar un ambiente de confianza entre los miembros; sin embargo es de hacer notar parte de la respuesta de la subdirectora quien afirma evitar el conflicto; esto puede analizarse desde varios puntos de vista, pues algunos autores afirman que para que exista desarrollo hay que crear los conflictos ya que en un ambiente democrático deben existir pesos y contrapesos y si ocurre lo que afirma la subdirectora, el evitar los conflictos genera estancamiento. En la guía de observación que se realizó en el centro escolar, se pudo apreciar que existe una relación cordial en la institución, pues no se observó que hubiera malentendidos o conflictos entre directivos y docentes, así como docentes y estudiantes; la percepción del ambiente laboral que tengan los miembros de la institución debe ser el adecuado para poder alcanzar los objetivos propuestos, pues según Toro y Sanín (2013) argumentan que una institución que cuente con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá a alcanzar el éxito educativo.

Categorización		Análisis e interpretación		Teorización	
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
2. ¿Cómo motiva usted a su equipo docente para que realice su trabajo con eficacia?	<b>Liderazgo Directivo</b>	<b>Motivación</b>	Primero dándoles confianza y apoyo, cuando ellos necesitan algo ya sea material, o algún tipo de equipo tecnológico, entonces, yo se los proveo para que ellos estén motivados a la hora de impartir sus clases, la confianza y tomarles en cuenta siempre sus opiniones siempre que sean en función del bienestar del alumno.	Pues los motivo reconociendo el trabajo que realizan, haciéndolos sentir que es importante lo que ellos están haciendo, la verdad que cada acción que los profesores realizan en beneficio del centro escolar es muy importante por lo tanto es bueno felicitarlos por esas acciones que ellos hacen.	Serrano y Portalanza (2014) afirman que una de las principales características que debe tener un líder, es que este tenga la libertad de crear ambientes de motivación en el equipo de trabajo, para que las actividades se realicen de una mejor manera; por tal razón es importante que en los centros escolares exista motivación por parte de los directivos hacia docentes y

					de docentes hacia estudiantes.
<p>En la pregunta ¿Cómo motiva usted a su equipo docente para que realice su trabajo con eficacia? La directora y subdirectora aseguran que ellas motivan a su equipo de trabajo dándoles confianza, apoyo y a su vez reconociendo la labor que ellos desempeñan en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, pues argumentan que de esta manera los docentes sentirán que son parte importante en la institución, lo cual es imprescindible para que la motivación incremente. Pero, al pasarle el instrumentos escala de Likert a los docentes, en la proposición: su directora y subdirectora le motivan para alcanzar la Visión y la Misión, un 12% de los docentes afirman que los directivos no los motivan para alcanzar Misión y Visión, así también en la proposición 2: considera que la directora puede mejorar la motivación, el 13% de los docentes respondieron que la directora no puede mejorar la motivación en el equipo de trabajo; con esto se infiere que ese 13% de los docentes no se encuentran totalmente motivados al momento de realizar sus actividades en la institución; sin embargo un 87% de los docentes si se encuentran motivados. Así también en la guía de observación, se revela que los docentes no se encuentran motivados. En el estilo de liderazgo transformacional, una de las principales características es la motivación en el equipo de trabajo, pues los directivos como líderes buscan estrategias para motivar a sus compañeros de trabajo, con el propósito que el ambiente laboral mejore y de esta forma cada uno de los miembros de la institución realizarán su trabajo de manera amena y se alcanzara la Misión y la Visión del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, pues Jahaira (2015) argumenta que la motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes, esto conduce a una mayor productividad, una mejora en la calidad de trabajo y una ganancia financiera en todos los departamentos.</p>					
Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
3. ¿Al organizar las actividades a desarrollar en su Institución, qué papel juega el personal docente?	<b>Clima Organizacional</b>	Participación democrática	Siempre nosotros tomamos en cuenta la opinión y al organizar los comités o actividades ellos son parte fundamental, debido a que son los ejecutores de las actividades, entonces son la parte fundamental en esa situación, porque son los que llevan a cabo la actividad y son los que prácticamente ejecutan las actividades y a cada uno se le da su rol de acuerdo con	Pues ellos son una pieza importante al momento de plantear actividades en la escuela, porque son ellos los que van a llevar a cabo esas actividades junto a los estudiantes, por eso se les debe tomar bastante en cuenta las ideas que ellos tengan para la actividad, hay veces que los	Según Fierro y Villalva (2017), el liderazgo democrático, es el que permite crear mayor compromiso en las instituciones educativas, en el logro de acuerdos con el personal docente y estudiantes para la toma de decisiones. En este contexto, "El Liderazgo democrático o participativo se centra en los subordinados, es decir los



			lo que ellos quieran participar.	profesores sorprenden con las ideas innovadoras que tienen, y acuérdesse que lo que uno como dirección busca es que se obtengan mejores resultados que beneficien a nuestros niños y niñas.	involucra en la toma de decisiones, sin dejar de lado su opinión”.
<p>Al realizar la pregunta ¿Al organizar las actividades a desarrollar en su Institución, qué papel juega el personal docente? Directora y subdirectora respondieron que cuando ellas organizan las actividades de la institución los docentes juegan un papel importante, pues son los que llevarán a cabo esas actividades con los estudiantes, por tal razón su opinión es tomada en cuenta, siempre y cuando sea en beneficio de la comunidad educativa, en el instrumento que completaron los docentes en la proposición 4: sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por parte de la dirección y proposición 11: la directora presta atención a las ideas que surgen del equipo de trabajo, no concuerdan con la respuesta de la señora directora y subdirectora, pues un 12% de los docentes respondió que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta por parte de los directivos, así como también en la proposición 11, un 38% de los docentes respondieron que los directivos no le dan continuidad a la ideas que surgen del equipo de trabajo, se infiere que en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, no hay un clima organizacional participativo, pues, Butrón (2004), afirma que en un clima organizacional participativo se goza de completa libertad para las decisiones del grupo. Los distintos grupos de trabajo participan activamente por su propia iniciativa, y las metas se alcanzarán bajo un ambiente de participación colectiva en que cada uno emite su opinión y asume las responsabilidades. Así también, en la guía de observación que se realizó en la institución, se pudo apreciar que las ideas no son tomadas en cuenta, a pesar de que los directivos escuchan cuales son las sugerencias de los docentes. En una institución educativa un buen líder es aquel que realiza trabajo en equipo, pues se encarga de darles un papel activo a los docentes y es capaz de escuchar atentamente cuales son las ideas del equipo de trabajo, para poder darles seguimiento y las actividades se realicen adecuadamente, pues según Castillo (2019) trabajo en equipo es la capacidad del colaborador para trabajar juntamente con sus compañeros de trabajo, considerando democráticamente las decisiones que son ejecutadas, asimismo respetando los ideales de cada uno de ellos. (pág. 30)</p>					
<b>Categorización</b>			<b>Análisis e interpretación</b>		<b>Teorización</b>
<b>Preguntas</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Hallazgos de directora</b>	<b>Hallazgos de subdirectora</b>	<b>Fundamentación teórica</b>
4. ¿Considera que es flexible con su equipo docente?	<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Liderazgo transformacional</b>	Sí, bastante flexible, pero también cuando hay que exigirles también se hace, ahí hay una nivelación, hay	Considero que sí, me gusta ser bastante empática con los compañeros, de esta	Liderazgo transformacional supone entender y valorar actitudes o puntos de vista diferentes, adecuando el

			que ser flexibles cuando lo amerita y también exigentes cuando es necesario.	manera les doy confianza y ellos no se sienten incomodos, pero no en todo debe de ser flexible uno, hay cosas que no se pueden mover por más que uno quiera ayudar a los compañeros, entonces quizás flexible seria hasta cierto punto, cuando de verdad la situación lo necesita, y ese es el problema que se da a veces por que todos quisieran que uno siempre sea flexible con ellos y no se puede.	propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover modificaciones en la organización o en las responsabilidades de su cargo. (Alles, 2003, pág. 76)
<p>En la pregunta ¿Considera que es flexible con su equipo docente? los directivos de la institución respondieron que sí, son “flexibles” con el equipo docente, pues una de las características de ser flexible es adaptarse a las necesidades de los demás y acondicionar las circunstancias para que no resulten afectados, esto genera armonía entre los miembros del equipo de trabajo, los directivos afirman que al ser empáticos con los compañeros, estos se sentirán en un clima laboral óptimo, pues generará confianza entre directivos y docentes, ya que existirá una mejor comunicación entre ellos y por ende las relaciones serán mejores ya que serán valorados por las actividades que ellos desarrollan, sin embargo la directora y subdirectora argumentan que son flexibles en ciertos aspectos, pues no todo el tiempo se puede ser flexible, ya que hay situaciones en las que no pueden tomar decisiones que cambien las cosas por favorecer al compañero, y también como directivas les corresponde exigir a sus compañeros para que los resultados se logren; por tal razón argumentan que no pueden ser del todo flexible, ya que conocen cuales son su atribuciones como directivos y líderes; según Tarcica y Masis (2013) una de las cualidades que debe tener un líder es la “capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas” (pág. 117) esto indica que un directivo debe ser capaz de accionar como la situación lo necesite, pues hay normativas que no pueden ser ignoradas por parte de directora y subdirectora, debido a que la Ley de la Carrera Docente hace énfasis en cuales son las funciones o atribuciones del director, una de ellas es: art.36 literal s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, con base a los procedimientos establecidos; esto significa que el director está para hacer cumplir la ley, dejando a un lado preferencias afines con los</p>					

compañeros de trabajo. Según la proposición 24 que se realizó en la encuesta a los docentes, un 62% respondieron que la directora no sanciona a los docentes que no cumplen con sus funciones, es decir se está dejando por un lado la Ley de la Carrera Docente, y es en estas situaciones donde no se puede ser flexible.

Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
5. ¿Con qué frecuencia se reúne con el personal docente?	<b>Clima organizacional</b>	Trabajo en equipo	Lo normal es una vez al mes, pero ya si vamos a efectuar algún tipo de actividades son dos o tres veces mensuales, o cada vez que sea necesario.	Normalmente unas dos veces al mes, pues como dirección organizamos actividades con frecuencia entonces hay que convocar al personal docente para darles la información de las actividades o de los lineamientos que vienen del Ministerio de Educación.	Funciones del director en los centros escolares según la Ley de la Carrera Docente art. 36 literal c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo.

En la interrogante ¿Con qué frecuencia se reúne con el personal docente? los directivos respondieron que se reúnen por lo general de una o dos veces al mes y si hay situaciones que necesitan tratarse con el equipo de trabajo se pueden reunir más de dos veces, con el fin de dar a conocer información de carácter relevante para el centro escolar, esto es importante, pues una de las atribuciones del director es realizar reuniones de trabajo, ya sea para orientación pedagógica o reuniones de carácter informativo, en donde se den a conocer las actividades o proyectos que se realizarán en la institución, así también, en la guía de observación que se realizó en la institución se apreció que la dirección se reúne frecuentemente con los docentes para abordar temas de importancia, esto se puede evidenciar al realizar la encuesta a docentes en la proposición 6: la dirección brinda información detallada de los nuevos proyectos de la institución, un 88% de los docentes afirman que la dirección brinda información detallada de los proyectos que se realizarán en la institución, así también un 12% de los docentes no concuerda con la opinión de los directivos, pues afirman que la dirección no brinda la información detallada de los proyectos a realizar.

Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
6. ¿Durante las reuniones, toma en cuenta la	<b>Liderazgo directivo</b>	Toma de decisiones	Sí, siempre se les pregunta a ellos si tienen alguna inquietud o algo que	Sí, como le decía anteriormente, hay veces que los	Sánchez y Toledo (2016) afirman que “el liderazgo educativo como influencia

opinión de los docentes?			quieran aportar, y como repito si es para el bienestar de los niños la tomamos en cuenta.	compañeros tienen mejores ideas que uno, y no hay que ser egoístas en no dejar que los demás aporten, y fíjese que cuando ellos han dado sus opiniones y han sido tomadas en cuenta ellos se sienten más comprometidos con lo que están haciendo, yo veo que como se involucran más, eso sí verdad hay que tomar en cuenta ideas buenas que beneficien a los niños y no a los compañeros, porque hay unos que solo su beneficio busca.	posee la capacidad para construir una visión compartida, donde no solo genera ideas, sino que además tienen la capacidad para compartirlas y hacer que los demás miembros del equipo de trabajo se comprometan” (p.10).
<p>En la interrogante ¿Durante las reuniones, toma en cuenta la opinión de los docentes? Directora y sub directora respondieron que al momento de realizar reuniones con el equipo docente las opiniones que surgen de los participantes son tomadas en cuenta, pues afirman que es importante escuchar cuáles son las opiniones o ideas que tienen los compañeros docentes, debido a que esto beneficia a la comunidad educativa, de acuerdo con la Ley de la Carrera Docente entre las atribuciones del director esta: art.36 literal h) estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares. En el instrumento contestado por los docentes en la proposición 11: la directora presta atención a las ideas que surgen del equipo de trabajo, un 63% de los docentes afirma que los directivos toman en cuenta las ideas y opiniones que surgen del equipo de trabajo, mientras que un 37% no concuerda con lo que los directivos respondieron en la entrevista, pues afirman que no se les toman en cuenta las ideas que surgen del equipo de trabajo; por su parte, en la guía de observación realizada en la institución, se observó que no se toman en cuenta en su totalidad las ideas y opiniones que surgen del equipo de trabajo, aunque sean escuchadas; se infiere que en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, el clima organizacional y el liderazgo directivo es de tipo autoritario, pues no se toman en cuenta las ideas que surgen del equipo de trabajo; pues según Ayala, M. (2015) en el liderazgo autocrático, los</p>					

líderes son autoritarios y las decisiones solamente son tomadas por ellos sin importar que a su alrededor está un equipo subordinado, el cual tiene consigo ideas novedosas a aportar y que pueden ser valiosas para el éxito de la institución.					
Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
7. ¿Qué criterios toma en cuenta al momento de diseñar su planta docente?	<b>Clima organizacional</b>	Organización docente	Primero tomamos en cuenta la especialidad y también aparte de eso el docente a donde se siente más cómodo, en qué nivel, porque hay docentes para tercer ciclo, pero a ellos se les facilita más trabajar en primer ciclo, entonces se ven las características del docente, la especialidad laboral y en que ellos se han desarrollado también como docentes.	La especialidad del compañero o también el área en que se le facilite desenvolverse, teniendo en cuenta cuales son las habilidades que tiene el compañero o compañera, porque de esa manera se puede desempeñar mejor.	Ruíz (2019) pág. 22 afirman que el desempeño laboral es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo.
<p>En la pregunta: ¿Qué criterios toma en cuenta al momento de diseñar su planta docente? los directivos respondieron que toman en cuenta la especialidad docente y las cualidades y aptitudes que tiene cada docente, también toman en cuenta las preferencias de los docentes, pues hay docentes con especialidad que se sienten mejor en primer ciclo en el cual se imparten todas las asignaturas y no necesariamente su especialidad. Sin embargo, en la proposición del instrumento que se les realizó a los docentes, un 37% asegura que desconocen cuales son las principales habilidades de sus pares y de los directivos. Es importante mencionar que según la Ley de la Carrera Docente art 36. literal i) el director debe organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, con base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores, pues esto generará un ambiente de satisfacción en cuanto a las tareas que realicen los docentes en la institución, sin embargo, en el instrumento contestado por los docentes, en la proposición 8: se siente satisfecho con las funciones que realiza en la institución, el 88% de los docentes se sienten satisfechos con las atribuciones y funciones que les han asignado; mientras que un 12% de docentes respondió que no se sienten satisfechos con las tareas que realizan en el centro escolar, lo cual podría ser un factor que imposibilite el cumplimiento de los objetivos que se tienen planteados en la institución. Así también, en la guía de observación directa que se realizó en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se observó que los docentes no están organizados de acuerdo a su especialidad, ya que el 62% de los docentes no se encuentran laborando dentro de su especialidad; sin embargo tanto el docente como los directivos se sienten satisfechos con la labor desempeñada; pues solo el 38% está desempeñándose de acuerdo con su título y especialidad, esto podría afectar en el proceso de enseñanza, pues un docente se puede desenvolver mejor en el área que es especialista, esto lo afirma Mamani y Cáceres (2019) pues argumentan que el</p>					

desempeño laboral, depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere, para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario el estudio actualizado del perfil de los mismos. (pág. 8)					
Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
8. ¿Cómo es el proceso que realiza en las visitas a las aulas y con qué frecuencia lo hace?	<b>Clima organizacional</b>	Desempeño y evaluación	Las visitas al aula las hacemos una vez al mes, el proceso es llegar, saludar, pero de antemano se le dice al docente que es lo que vamos a ir a verificar en las reuniones para que ellos ya tengan todo elaborado, no solo cuando llego yo, sino que también cuando llegue el asesor pedagógico, ya ellos ya saben cuáles son las obligaciones y que tipo de material y documentación deben de tener y la clase como la deben de impartir, que debe ser lo más activa y dinámica posible.	Fíjese que yo no visito a los compañeros, porque la directora lo hace cada mes o según tenga su programación.	Según Amorós, Eduardo (2007) define a la evaluación del desempeño laboral como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.
En la interrogante ¿Cómo es el proceso que realiza en las visitas a las aulas y con qué frecuencia lo hace? La directora respondió que lo hace una vez al mes, pero que con anterioridad se les informa a los docentes cuando se les llegaría a evaluar y qué es lo que se les estaría evaluando, la subdirectora por su parte indicó que ella no realiza visitas a las aulas, pues no está en sus funciones, ya que esta es una atribución específicamente del director, esto de acuerdo a la Ley de la Carrera Docente en el art.36 literal d) donde dice que una de las atribuciones del					

director es: Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria; según el estilo de liderazgo transformacional, el líder debe dar acompañamiento al equipo docente en las actividades o funciones que realizan, con el fin de dar sugerencias de mejora que beneficien a los estudiantes, de este modo, un ambiente de clima organizacional óptimo. Así también, la directora manifestó que en sus visitas al aula, realiza sugerencias en las cuales le propone al docente innovar en sus clases, y realizar de la manera más activa el proceso de enseñanza, pues según Ortega (2011) "La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional" (pág. 179)

Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
9. ¿Cómo responde el personal docente ante sus visitas de carácter pedagógico?	<b>Clima organizacional</b>	Desempeño y evaluación	Responden bien, porque la misma confianza que existe en el centro escolar, ellos saben que no se les va a evaluar, si no que se les va a apoyar si algo están haciendo mal, ahí se les hacen las observaciones para mejorar y cuando están haciendo las cosas bien se les felicita, entonces no se les llega a cuestionar su trabajo, sino que a apoyarlo.	Los compañeros se muestran un poco nerviosos al principio, pues es normal, alguien les está observando la clase y por ende hay presión, pero conforme va pasando el tiempo ellos van mostrándose más seguros o con más confianza se podría decir, ya que ellos pueden ver que la visita no es para criticarles su forma de trabajar, al contrario, es para apoyar dando sugerencias en detalles que pueden mejorar para tener mejores resultados con sus niños.	Según el documento N° 4 de Dirección Escolar Efectiva, MINED (2008) establece que la visita de evaluación pedagógica al aula es una manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño.

En la interrogante ¿Cómo responde el personal docente ante sus visitas de carácter pedagógico? La directora y subdirectora respondieron que los docentes responden de una manera adecuada, pues argumentan que desde inicios de año se les informan las fechas y que aspectos serán evaluados durante la visita, por tal razón, el docente ya sabe que es lo que debe tener al momento de la visita, esto genera más confianza y deja de lado el temor de que están siendo evaluados, tal y como se menciona en el Documento N°4 de dirección Escolar Efectiva, MINED (2008) en donde establece que la visita pedagógica al aula debe ser concertada entre el director y el docente durante la revisión de las planificaciones; de mutuo acuerdo se deben establecer fecha, hora y aspectos que serán observados. Además, el director podrá utilizar instrumentos entregados por el MINEDUCYT para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente. Así también el director al terminar la visita al aula debe sistematizar las principales fortalezas y debilidades de las prácticas educativas que aplican sus docentes, para dar soluciones de mejora, que beneficie a los estudiantes en el aula y alcance la calidad educativa, todo esto debe ser en mutuo acuerdo, tal y como lo establece Bohórquez (2015), citado por (Ruíz, 2019) evaluar el desempeño no puede restringirse a una simple valoración superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento del subordinado; es imperativo ahondar mucho más, ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
10. ¿Qué tipo de instrumento aplica para la recolección de información durante una observación de una clase?	<b>Clima organizacional</b>	Instrumentos de evaluación	Es un instrumento, un formato ya elaborado donde van a ir los objetivos de la visita, que es lo que se va a observar, pero ese formato ellos ya lo conocen, para que ellos sepan que es lo que se les va a verificar o a observar.	Una lista de cotejo o rubrica que se les da a conocer con anterioridad a los compañeros para que ellos tengan en cuenta cuales son los aspectos que se les evaluara.	Según el documento de Evaluación al servicio del Aprendizajes MINED (2008) la lista de control o lista de cotejo es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones. Se caracteriza por aceptar solo dos alternativas: si, no; lo logra, no lo logra, entre otros. Para la construcción de este instrumento se recomienda conocer su propósito y realizar análisis secuencial de las tareas según el orden en que



					debe aparecer el comportamiento.
<p>En la interrogante ¿Qué tipo de instrumento aplica para la recolección de información durante una observación de una clase? La directora y subdirectora respondieron que se utiliza una lista de cotejo, pues el director asume diferentes roles en los cuales uno de ellos es el de evaluar, que consiste en reflexionar junto con los maestros sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; de este modo reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos y para esto hace uso de la lista de cotejo la cual según el documento de Dirección Escolar Efectiva, MINED (2008) el director debe preparar una guía de observación sobre los aspectos acordados previamente con el docente: dominio de contenidos, metodología utilizada, interacción entre docente y alumnos, relaciones interpersonales con los estudiantes, nivel de participación de los estudiantes, entre otros. Todos estos aspectos observados le servirán para realizar una reflexión que ayude a mejorar las debilidades encontradas en el aula.</p>					
<b>Categorización</b>			<b>Análisis e interpretación</b>		<b>Teorización</b>
<b>Preguntas</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Hallazgos de directora</b>	<b>Hallazgos de subdirectora</b>	<b>Fundamentación teórica</b>
11. ¿Considera que con las visitas realizadas a los docentes se han obtenido los resultados deseados en el Proceso enseñanza aprendizaje?	<b>Clima organizacional</b>	Seguimiento	Sí, se mejora bastante, porque muchas veces nosotros estamos acostumbrados a que nos exijan o a que nos observen para realizar las cosas, cuando no nos van a visitar o no nos piden algo, nos acomodamos y no lo hacemos, o lo hacemos a medias, cuando sabemos que nos van a ir a observar o a pedir algo, nos preocupamos un poquito más.	Sí, por que como le repetía la idea es apoyar al profesor dándole sugerencias de aspectos que pueden mejorar, entonces toman en cuenta esas recomendaciones que se hacen y cuando se realiza otra visita esas observaciones han sido superadas, entonces el cambio a veces es notorio.	Anchoma (2019) hace énfasis en que la importancia del desempeño laboral radica en poder determinar y comunicar al personal la forma en que se están desempeñando en sus puestos y cargos, y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos. (pág.17)
<p>En la interrogante ¿Considera que con las visitas realizadas a los docentes se han obtenido los resultados deseados en el proceso enseñanza aprendizaje? Los directivos respondieron que sus visitas han dado los resultados que se esperan, debido a que los docentes han tomado las sugerencias que se les han realizado y a su vez las han superado, debido a que cuando la directora realiza otra visita esas debilidades han sido superadas, gracias al mutuo acuerdo entre directora y docente que se plasmó en la visita anterior, pues una de las principales funciones de las visitas al aula es reflexionar críticamente sobre los resultados y tomar acuerdos para la mejora continua de la práctica docente en el aula, pues un</p>					

director como líder del centro escolar, debe buscar estrategias que favorezcan a la miembros de la institución, mediante la observación y el diálogo, pues un líder es el que busca que su institución alcance la calidad educativa, cumpliendo con los objetivos esperados en la Misión y Visión del centro escolar.

Categorización		Análisis e interpretación		Teorización	
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
12. ¿Qué estrategias toman en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo?	<b>Clima organizacional</b>	Adecuaciones curriculares	Primero se hace un diagnóstico, se hace la caracterización de los niños, de las niñas, la caracterización del centro escolar y de acuerdo con eso se va arreglando o cambiando la currícula.	Primero que nada se toma en cuenta las condiciones socioeconómicas que tenemos en la comunidad educativa, a modo que todos cuenten con las mismas oportunidades, por ejemplo nosotros sabemos que en nuestros estudiantes hay niños con escasos recursos económicos, entonces lo que hacemos es buscar de qué manera no se vean afectados, por ejemplo la maestra no le va a pedir materiales caros a niños que sabemos que no los van a poder costear, entonces es ahí donde los maestros de aula buscan estrategias para poder trabajar	De acuerdo con el Currículo al servicio del aprendizaje (2008) hace referencia a las adecuaciones curriculares que se deben hacer en una institución, pues es en el Segundo Nivel de Concreción el cual implica la toma de decisiones a partir del conocimiento del contexto de cada centro educativo, de sus necesidades y peculiaridades, estas decisiones son la base para el tercer nivel de concreción, que es la planificación didáctica.

				<p>con materiales que normalmente todos tengan a su alcance y no se les dificulte conseguir, la idea no es sacrificar al estudiante, se toma en cuenta también cual es la capacidad de aprendizaje que tienen los niños, porque hay temas que es necesario que se enseñen de varias maneras a modo de que llegue a todos los niños del grado, buscando estrategias que llamen la atención de los estudiantes, para que se sientan motivados a la hora de sus clases.</p>	
<p>En la interrogante ¿Qué estrategias toman en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo? Los directivos respondieron que toman en cuenta la caracterización del centro escolar tal y como lo menciona el documento del currículo al servicio del aprendizaje, que es importante tener en cuenta cuales son las particularidades del centro escolar, para así realizar las adecuaciones curriculares pertinentes y lograr llegar al 100% de los estudiantes con los diferentes estilos de aprendizaje, debido a que las adecuaciones curriculares son el conjunto de modificaciones que se realizan en los contenidos, metodología, indicadores de logro, evaluaciones para atender a las dificultades que presentan los niños y niñas en el contexto, donde se desenvuelven, buscando metodologías activas ya que según el Art. 38 una de las atribuciones de los profesores de aula es, f) Elaborar material didáctico y practicar una metodología activa que favorezca el aprendizaje de los alumnos; por tal razón el docente en el tercer nivel de concreción debe hacer esas adecuaciones en la planificación didáctica, teniendo en cuenta las adecuaciones que se hicieron en el segundo nivel de concreción del PCC, en el cual sugiere que cuando un docente llega por primera vez a un centro educativo, y planifica su clase, no es suficiente retomar el programa de estudio, si no que debería tener acceso a información que le ayude a contextualizar dicho currículo sobre la base de lecciones aprendidas por otros docentes: el PCC. (pág. 36).</p>					

Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
13. ¿Cómo elabora el PEA de su Centro Escolar?	<b>Clima organizacional</b>	Gestión pedagógica	El PEA lo elaboramos en conjunto acorde a las metas, a los objetivos que queremos trazar en ese año, para lograr los objetivos que se han trazado en el año.	El PEA lo elabora el comité de gestión de la institución, de acuerdo con las metas que se quieren lograr en ese año.	Según el documento número 2 de Buenas Prácticas de Gestión, establece que el PEA orienta el trabajo para que los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida. Permite a toda la comunidad educativa trabajar en una misma dirección, para lograr los objetivos.
<p>En la interrogante ¿Cómo elabora el PEA de su Centro Escolar? La directora y subdirectora respondieron que elaboran el PEA del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita junto con los docentes, en especial con los docentes del equipo de gestión, ya que como lo establece el Manual de Organización Efectiva, el equipo de gestión es el encargado de velar por el buen funcionamiento del centro, coordina el proceso de elaboración y revisión del PEI y PEA. Además, es importante tener en cuenta lo establecido en el PEI y las metas que se quieren alcanzar durante ese año, planificando así actividades que beneficien a la comunidad educativa, para que los objetivos que fueron planteados en el inicio se alcancen de manera satisfactoria, solo así se verá un progreso en el centro escolar, pues este se encaminara a alcanzar la calidad educativa y así ofrecer un mejor servicio a la población estudiantil de dicho dentro escolar, tal y como lo establece Palacios (2018) que la planificación es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos (Pág. 3).</p>					
Categorización			Análisis e interpretación		Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Hallazgos de directora	Hallazgos de subdirectora	Fundamentación teórica
14. ¿Participa en las jornadas de capacitación promovidas por autoridades del Ministerio de Educación?	<b>Clima organizacional</b>	Educación continua	Sí, constantemente estamos en capacitaciones, acompañamos a los docentes que son convocados, nosotros asistimos y también cuando es voluntariamente y es	Sí, siempre que se presenta la oportunidad de participar en capacitaciones que vayan de acuerdo con mi especialidad, grado	Art 27.- La formación de educadores estará dirigida a su profesionalización y especialización y será reforzada con procesos de actualización y perfeccionamiento docente.

			beneficiosa a nuestra labor, también acudimos.	o asignaturas que imparto si lo hago.	
<p>Al realizar la pregunta ¿Participa en las jornadas de capacitación promovidas por autoridades del Ministerio de Educación? La directora y subdirectora respondieron que constantemente participan en las jornadas de capacitación y que motivan a los docentes a que participen en esas jornadas, pues como directivos reconocen la importancia de estar en formación continua, pues ayuda en el proceso de enseñanza de los estudiantes, por tal razón es importante que en la institución se promuevan formaciones ya que según Graziano et al., (2020) argumenta que la tendencia de las instituciones es el desarrollo integral de estudiantado, y para lograrlo es importante considerar el desarrollo profesional docente y del personal administrativo; por tal razón es importante que los docentes participen en dichas jornadas de capacitación, en donde se fortalezcan las habilidades que ya poseen de acuerdo a su especialidad docente y el grado o nivel que imparten, y también se fomenten nuevas habilidades, pues es importante estar en constante actualización docente, debido a las demandas de la sociedad en la actualidad. En el instrumento que contestaron los docentes, en la proposición 22: la dirección se reúne con el equipo docente para conocer cuáles son las necesidades formativas, los docentes respondieron en una 50% que los directivos si se reúnen con ellos para reconocer cuáles son esas necesidades formativas, así también hay docentes que no concuerdan con la respuesta de los directivos, pues un 50% de los docentes afirmó que los directivos no se reúnen con ellos para conocer cuáles son las necesidades de formación profesional del equipo docente.</p>					
<b>Categorización</b>			<b>Análisis e interpretación</b>		<b>Teorización</b>
<b>Preguntas</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Hallazgos de directora</b>	<b>Hallazgos de subdirectora</b>	<b>Fundamentación teórica</b>
15. ¿Qué proyectos educativos son desarrollados en la institución?	<b>Clima organizacional</b>	Actividades extracurriculares	Nosotros como institución por ser también una institución Católica, tenemos muchos proyectos relacionados a la iglesia, hacemos convivios, hacemos proyectos de deporte, estamos realizando proyectos folklóricos este año tenemos un club de danza folclórica, este año tenemos un grupo de danza, tenemos selecciones de futbol, de selección masculina, femenina, juegos	Proyectos de deporte, de arte, de folklore, dramatizaciones.	Román (2015), afirma que el liderazgo pedagógico se encargará de promocionar el desarrollo de proyectos educativos (p.37)

			<p>tradicionales, lecturas, niños de parvularia y primero van a participar en cuenta cuentos y así vamos desarrollando un poquito de todo para que el niño se vaya desarrollando en los diferentes niveles.</p>		
<p>En la interrogante ¿Qué proyectos educativos son desarrollados en la institución? La directora y subdirectora respondieron que en la institución están en constante desarrollo de proyectos que beneficien la población estudiantil, pues por ser una entidad religiosa promueven proyectos donde fomentan valores, realizan convivios, así también tienen proyectos deportivos en el cual los estudiantes participan a nivel local y distrital, de arte, como lo es talleres de pintura, de danza folklórica, pues cuentan con su grupo de danza, de lectura y de gramática, todos estos con el fin de que el estudiante se involucre en el proyecto que más le resulte atractivo y también con la ayuda de estos proyectos de fomentan mayores lazos de interacción entre sus compañeros, pues se involucran y realizan un trabajo en equipo para lograr mejores resultados, así también estos proyectos fomentan el desarrollo integral, pues según el art.58 de la Ley Crecer Juntos, establece: art. 58. Derecho a la cultura, a participar en la vida cultural y en las artes: La instancia competente en materia de cultura y los gobiernos locales asignarán recursos e infraestructura, así como programas y espacios inclusivos para promover las habilidades artísticas de niñas, niños y adolescentes, por ser componentes de su desarrollo integral. También desarrollará una oferta de esparcimiento cultural para niñas, niños y adolescentes que incluya actividades creativas, producciones artísticas y otras modalidades acordes a su desarrollo evolutivo. De este modo en el Centro escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se motiva al estudiante para que sea parte de proyectos culturales, de este modo se le está garantizando a su vez el derecho a la vida digna.</p>					

Nota: Datos tomados de la información recogida en entrevista semi estructurada a directivos. Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Lista De Cotejo

Para llevar a cabo la observación directa del estudio de caso de liderazgo directivo como factor determinante en el clima organizacional, año 2023 en el Centro Escolar Sammy Guido Vellardita de San Pedro Puxtla, Ahuachapán, se utilizó como instrumento una Lista de Cotejo, la cual se ejecutó en el periodo del 21 de agosto al 25 de agosto del año 2023. De acuerdo con Tobón (2013) la lista de cotejo puede definirse como “una serie de indicadores de desempeño que pueden ser afirmativos o interrogativos que permiten identificar la presencia o ausencia de determinadas características en una evidencia”.

**Tabla 11.** Lista de cotejo

Rubros	ITEM	Respuesta	Observado
<b>Liderazgo</b>			
	Se observa una relación de respeto entre la directora y el personal docente	<b>SI</b>	Se observó una relación de respeto entre la directora y el personal docentes, se percibe armonía entre la directora y los docentes, pues en ningún momento un docente le levanto la voz a la directora o le desobedeció una orden.
	Se toman en cuenta las opiniones de los docentes	<b>NO</b>	Se observó que la directora y subdirectora escuchan al equipo docente cuales son las sugerencias que tienen, sin embargo, las ideas en su mayoría no son tomadas en cuenta por parte de la dirección
	La directora corrige a los docentes de manera publica	<b>NO</b>	Se pudo observar que la directora llama al docente a la dirección, para dar indicaciones de lo que está haciendo mal y de qué manera puede corregir dichas acciones.
	La directora interviene de manera objetiva en los conflictos	<b>SI</b>	Se observa que la directora da solución a los conflictos que surgen con docentes y con estudiantes, en el caso de los estudiantes involucra al docente encargado y al padre de familia encargado,
<b>Clima organizacional</b>			
	La directora se reúne frecuentemente con el personal docente	<b>SI</b>	Se observó que la directora reúne con frecuencia a los docentes cuando necesita informar algo, las reuniones en ocasiones fueron breves, se infiere que eran puntos específicos para tratar. Se observó también que las reuniones se hacen por el turno de la mañana, normalmente con los docentes de dicho turno, cuando los docentes del turno vespertino llegan, los

		demás docentes les informan los puntos que abordaron en la reunión, se observa también que las inquietudes que tienen esos docentes que no estuvieron en la reunión no son solventadas.
El equipo docente se encuentra organizado por funciones	<b>SI</b>	Se observo que si se cuenta organizado por funciones el equipo docente y cada equipo es muy responsable con las funciones que les corresponden, se observa que se encuentran satisfechos con los compañeros del equipo
Las aulas se encuentran debidamente ambientadas con material didáctico	<b>SI</b>	Se observo que las aulas se encuentran debidamente equipadas con material didáctico creativo, de acuerdo con las asignaturas que se imparten, hay material por unidad y trimestres
La planta docente está organizada de acuerdo con la especialidad del título	<b>NO</b>	Se pudo observar que la planta docente no está conformada por docentes de cada especialidad, pues se observa que docentes de informática imparten matemática, docentes de básica imparten lenguaje, y docentes con especialidad imparten educación básica de primer y segundo ciclo, sin embargo, se observó que los docentes se desempeñan muy bien en las asignaturas que imparten, a pesar de que no es de acuerdo con su título
Se cambia con frecuencia fechas asignadas para actividades	<b>NO</b>	Se observo que la directora en la dirección cuenta con una candelarizarían para cada mes y es importante mencionar que cada fecha se ha cumplido.
<b>Liderazgo transformacional</b>		
El personal docente se encuentra motivado a la hora de realizar su trabajo	<b>SI</b>	Se observo que los docentes manifiestan sentirse motivados a la hora de realizar sus labores
La directora hace uso de las nuevas tecnologías	<b>NO</b>	Se observó que la directora tiene poco dominio de la tecnología, sin embargo, participa en las formaciones virtuales y webinarios, sin embargo, le cuesta construir informes utilizando su computadora.
Se observa trabajo en equipo	<b>SI</b>	El equipo docente aplica estrategias de trabajo en equipo con sus estudiantes, además, en el área deportiva y el área recreativa, realizan el trabajo de comités, donde se evidencia la participación de todos los miembros del equipo docente.



<b>Enseñanza aprendizaje</b>		
La directora brinda recursos materiales a los docentes	<b>SI</b>	Se observó que la directora brinda materiales didácticos al equipo docente, como lo es papelería, equipo tecnológico tales como proyectores, bocinas, pantallas y computadoras.
Las aulas cuentan con el equipo tecnológico para desarrollar clases	<b>NO</b>	Las aulas no cuentan con equipo tecnológico instalado, sin embargo, hay equipos en la dirección los cuales pone a disposición de los docentes
El docente hace uso de recursos tecnológicos para desarrollar sus clases	<b>SI</b>	La mayoría de los docentes hace uso de equipo tecnológico, sin embargo, hay algunos docentes que aun hacen uso de folletos fotocopiados para desarrollar las clases. Además, hay docentes que aprovechan el internet que hay en la institución, pues a la hora de la clase, desarrollan juegos interactivos en los cuales los estudiantes ponen en práctica el tema que están aprendiendo en ese momento, se observa que los estudiantes se encuentran motivados, pues están aprendiendo a través del juego.

Nota: Elaboración propia

#### **4.4 Análisis Cuantitativo de Instrumentos de Recolección de Datos**

Para llevar a cabo la técnica de la Encuesta se utilizó una Escala de Rensis Likert, como instrumento de recolección de datos, la cual estaba constituida por 25 proposiciones y una nomenclatura de cinco alternativas de respuesta: Siempre **(S)**, Casi Siempre **(CS)**, Indiferente **(I)**, Nunca **(N)** y Casi Nunca **(CN)**; para efectos de este análisis se ha hecho la sumatoria de las alternativas Siempre y Casi Siempre **(S+CS)** como sinónimo de cumplimiento de tal proposición y la sumatoria de Indiferente, Nunca y Casi Nunca **(I + N + CN)** como motivo de incumplimiento de la misma; y los resultados se describen a continuación:

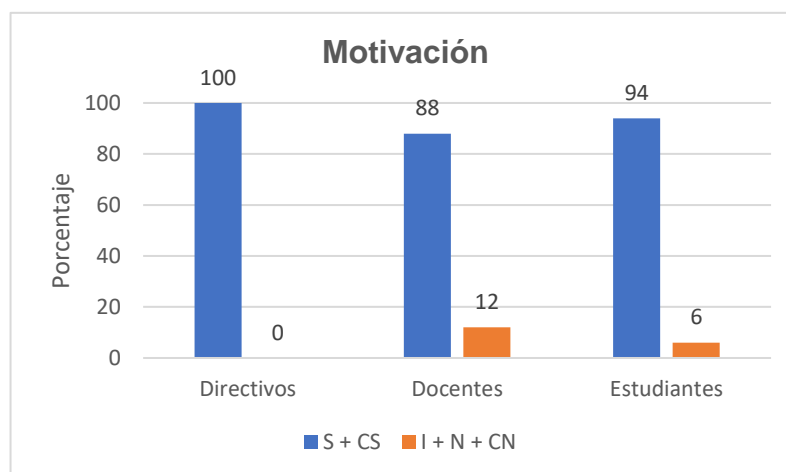
## 1. Motivación para alcanzar la Misión y la Visión

**Tabla 12.** Motivación para alcanzar las Misión y la Visión

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	88	12
Estudiantes	94	6

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.** Motivación para alcanzar la misión y la visión.



Nota: Fuente de elaboración propia

En la proposición su directora, subdirectora y docentes le motivan para alcanzar la Misión y la Visión del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se obtuvieron los siguientes hallazgos: los directivos afirman en un 100%, al hacer la sumatoria de la nomenclatura siempre y casi siempre, que motivan a docentes y estudiantes para lograr la Misión y la Visión del Centro Escolar. Así también los docentes manifiestan en un 88% que se sienten motivados para alcanzar la Misión y la Visión del Centro Escolar. Sin embargo, existe un 12% de los docentes que no concuerdan con la respuesta de los directivos, se infiere que no se sienten motivados; además un 94% de los estudiantes respondieron que, si se encuentran motivados para alcanzar la Misión y Visión del centro educativo, pero un 6% de los estudiantes consideran que no están motivados ni por sus docentes, ni por sus directivos. A pesar de que Espinoza

(2016), afirma que “El líder es aquella persona, quien influye, motiva, dirige e incentiva a otras personas para lograr un objetivo, cuyo fin es buscar el progreso de la organización, empresa o grupo que dirige” (p.49) en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita no se está logrando. Es importante saber que para establecer un buen clima organizacional en una institución se necesita que cada uno de los miembros del equipo, en este caso directivos, docentes y estudiantes, se sientan motivados. También, es importante mencionar que los líderes transformacionales motivan y estimulan intelectualmente a los miembros del equipo de trabajo, para lograr así, obtener mejores resultados en la institución; para hacer realidad lo que Bolívar (2010), menciona: “los líderes tienen una visión clara para establecer la dirección de la escuela y velan por el desarrollo de la misión y visión de la institución educativa”.

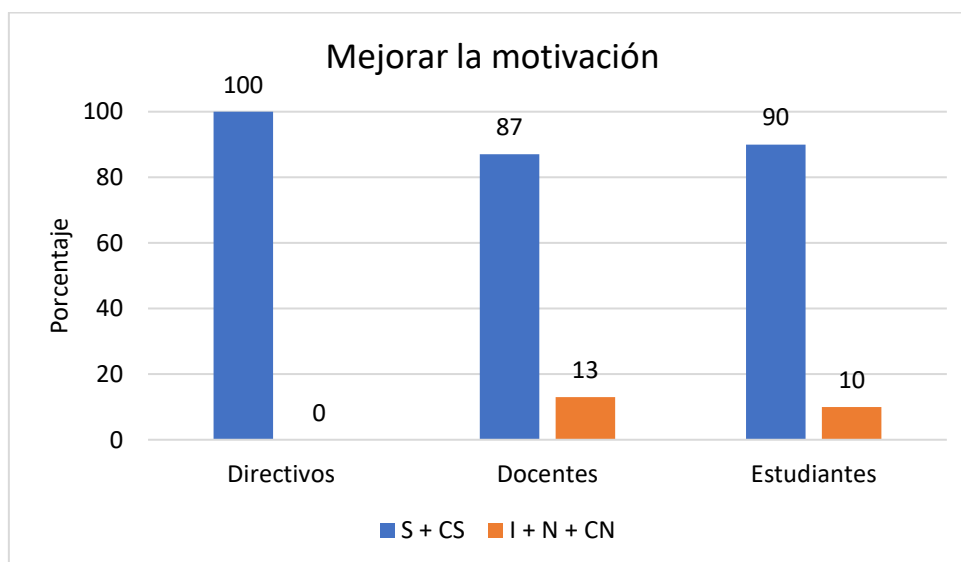
## 2. La directora puede mejorar la motivación

**Tabla 13.** *La directora puede mejorar la motivación*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	87	13
Estudiantes	90	10

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.** *La directora puede mejorar la motivación*



Fuente: Elaboración propia

En la proposición, su directora, sus docentes y el equipo de trabajo pueden mejorar la motivación, se obtuvieron los siguientes resultados: los directivos afirman en un 100%, al hacer la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre, que tanto directora como subdirectora son capaces de motivar a su equipo de trabajo, así también un 87% de los docentes respondieron que los directivos pueden mejorar la motivación del equipo de trabajo, mientras que el 13% de los docentes al realizar la sumatoria de la nomenclatura de indiferente, nunca y casi nunca, no consideran que la directora sea capaz de mejorar la motivación en el equipo de trabajo, así también, un 94% de los estudiantes afirman que los docentes pueden mejorar la motivación, pero un 6% de los estudiantes afirma que los docentes no son capaces de mejorar la motivación para sus estudios, en este sentido, las habilidades que debe tener un líder tanto directivos como docentes son esenciales, ya que deben ser capaces de crear ambientes favorables, para que todos los miembros se sientan motivados a alcanzar la Misión y la Visión del centro escolar, ya que los factores que influyen en la motivación están condicionados por el ambiente que perciben los individuos; de acuerdo con Serrano y Portalanza (2014) quien afirma que, como eje principal de las características de un líder, se busca que este tenga la libertad de crear ambientes de motivación, para que se realice el trabajo de una mejor manera, por tal razón es importante que en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita exista motivación por parte de los directivos hacia docentes y de docentes hacia estudiantes.

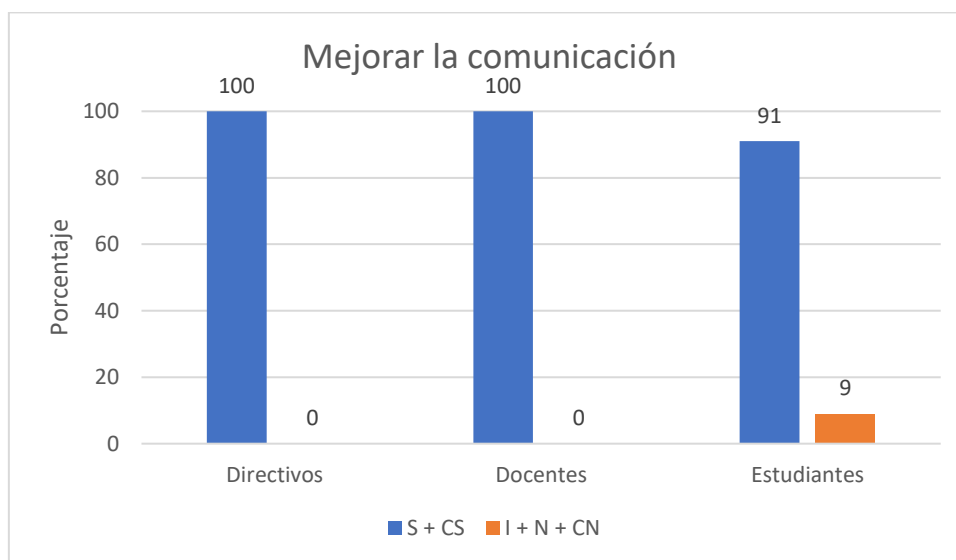
### 3. Los aspectos de comunicación entre directivos, docentes y estudiantes pueden mejorar

**Tabla 14.** *Comunicación entre directivos docentes y estudiantes puede mejorar.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	100	0
Estudiantes	91	9

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.** *Comunicación entre directivos docentes y estudiantes puede mejorar.*



Nota: Fuente de elaboración propia

En la proposición: los aspectos de comunicación entre directivos, docentes y estudiantes puede mejorar en algún aspecto, se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos y docentes afirman que la comunicación que existe entre dirección y docentes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita puede mejorar en algún aspecto, así también un 91% de estudiantes manifiestan que la motivación puede mejorar, se infiere que la comunicación que hay entre dirección y equipo de trabajo no es del todo la apropiada, ya que tanto directivos como docentes y estudiantes aseguran que la comunicación si puede mejorar, por otro lado un 9% de los estudiantes al realizar la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, afirman que la comunicación no puede mejorar en el centro escolar. Es claro, entonces que los directivos y docentes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita deben reorientar su proceso de comunicación a fin de llegar al 100% de docentes y estudiantes. Puesto que, la administración escolar no se debe limitar a transmitir información desde los directivos hasta el cuerpo docente, sino más bien, implica otros aspectos, entre ellos, la excelente comunicación asertiva, además de delegar funciones, administrar recursos materiales, financieros, humanos e institucionales, y sobre todo cumplir con la función de ser un líder transformacional. En este sentido, Martínez (2012) define que la administración es un campo amplio que permite conocer el funcionamiento de las instituciones educativas; observar la organización, dirección y el buen manejo de esta, sin descuidar la buena comunicación. Pág. 10

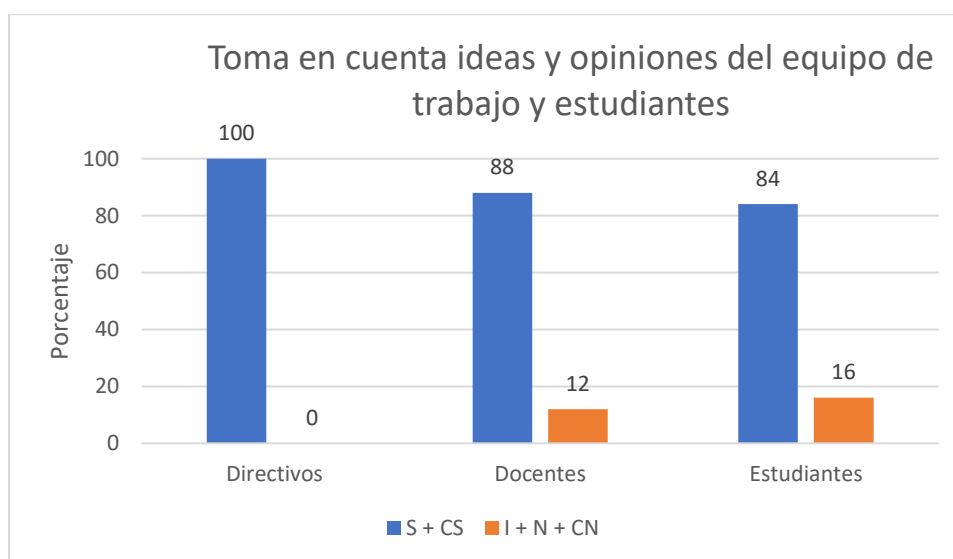
#### 4. Toma en cuenta ideas y opiniones del equipo de trabajo y estudiantes

**Tabla 15.** *Toma en cuenta ideas y opiniones.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	88	12
Estudiantes	84	16

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.** *Toma en cuenta ideas y opiniones.*



Fuente: Elaboración propia

En la proposición, toma en cuenta las ideas y opiniones de docentes y estudiantes, se obtuvieron los siguientes resultados: al realizar la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre, un 100% de los directivos respondieron que, si toman en cuenta las ideas y opiniones que surgen del equipo de trabajo, así también un 88% de los docentes manifiestan que sus ideas son tomadas en cuenta por parte de la dirección, sin embargo, al sumar las nomenclaturas indiferente, nunca y casi nunca, un 12% de docentes respondió que sus ideas y opiniones no son tomada en cuenta por parte de la dirección, en los datos obtenidos por los estudiantes un 84% afirman que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por los docentes

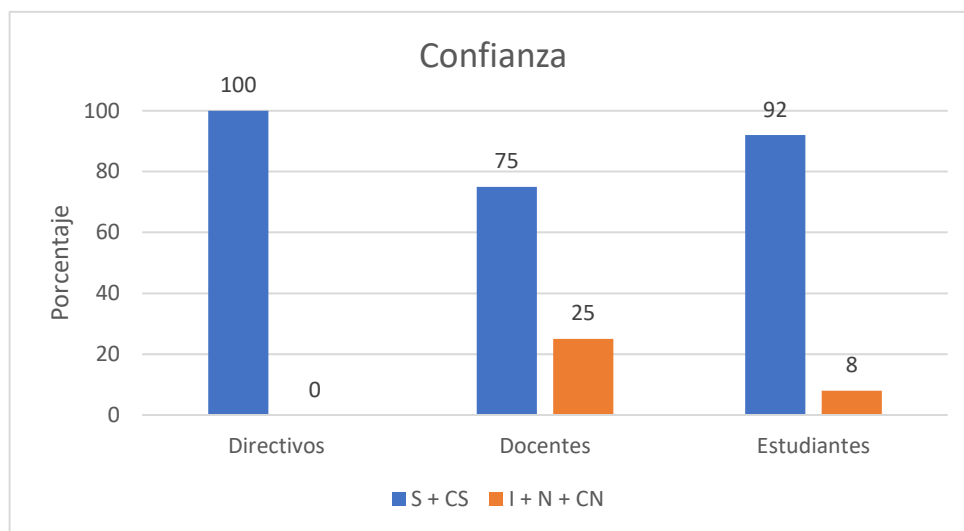
y un 16% de estudiantes respondieron que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta por parte de los docentes y directivos, a pesar de que según Fierro (2017), el liderazgo democrático, es el que permite crear un mayor compromiso en las instituciones educativas, en el logro de acuerdos con el personal docente y estudiantes para la toma de decisiones. En este contexto, “El Liderazgo democrático o participativo se centra en los subordinados, es decir los involucra en la toma de decisiones, delega autoridad y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir, sin dejar de lado su opinión” (p. 4). Entonces se infiere que, en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita se está creando un clima organizacional autoritario, ya que según Chiavenato (2008), en el tipo de clima autoritario, la dirección desconfía de sus empleados, la toma de decisiones es centralizada y se distribuyen en forma descendente. Es importante que en toda institución educativa exista confianza entre todos los miembros, ya que tanto docentes como estudiantes, al sentir que sus ideas son escuchadas generaran satisfacción y su motivación podría incrementar, lo cual favorecería la buena marcha de la institución.

### 5. Confianza en ideas y desempeño del equipo de trabajo y estudiantes

**Tabla 16.** *Confianza en ideas y desempeño del equipo de trabajo y estudiantes.*

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	75	25
Estudiantes	92	8

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17.** Confianza en ideas y desempeño del equipo de trabajo y estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la proposición confía en las ideas y desempeño de su equipo de trabajo y de estudiantes, se obtuvieron los siguientes datos: al realizar la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre, el 100% de los directivos afirman que sí, confían en las ideas y desempeño de su equipo de trabajo, así también un 75% de los docentes manifiestan que los directivos confían en las ideas y desempeño del equipo de trabajo, mientras que un 25% de los docentes al realizar la sumatoria de la nomenclatura de indiferente, nunca y casi nunca, no concuerdan con la respuesta de los directivos, ya que afirman que la directora no confía en sus ideas y en su desempeño como docentes; por su parte un 92% de los estudiantes afirman que los docentes confían en las ideas y desempeño que surgen de los estudiantes, pero 8% afirman que sus docentes no confían en sus ideas y desempeño, lo cual no es favorable para la institución, debido a que es necesario que para que una institución educativa alcance los objetivos planteados debe existir confianza por parte de la dirección en las ideas y en el desempeño entre docentes y estudiantes, de acuerdo con Sánchez (2016) “el liderazgo educativo como influencia posee la capacidad para construir una visión compartida, donde no solo genera ideas, sino que además tienen la capacidad para poder compartirlas y hacer que los demás miembros del grupo se comprometan” (p.10). ya que, el liderazgo transformacional está orientado para generar un ambiente de confianza entre los miembros del equipo de trabajo y los estudiantes, lo cual les permita generar un ambiente laboral favorable para realizar las actividades de una mejor manera, en donde la opinión de todos sea escuchada, tal y como lo plantea Butrón (2004), en el clima organizacional participativo consultivo, la dirección tiene



confianza en sus empleados, permitiéndoles al personal tomar decisiones, en el clima participativo se goza de completa libertad para las decisiones del grupo, no es necesario dar instrucciones permanentes ni solicita continuamente cooperación. Los distintos grupos de trabajo participan activamente por su propia iniciativa, las metas se alcanzarán bajo un ambiente de participación colectiva en donde cada uno emite su opinión y asume las responsabilidades que le competen.

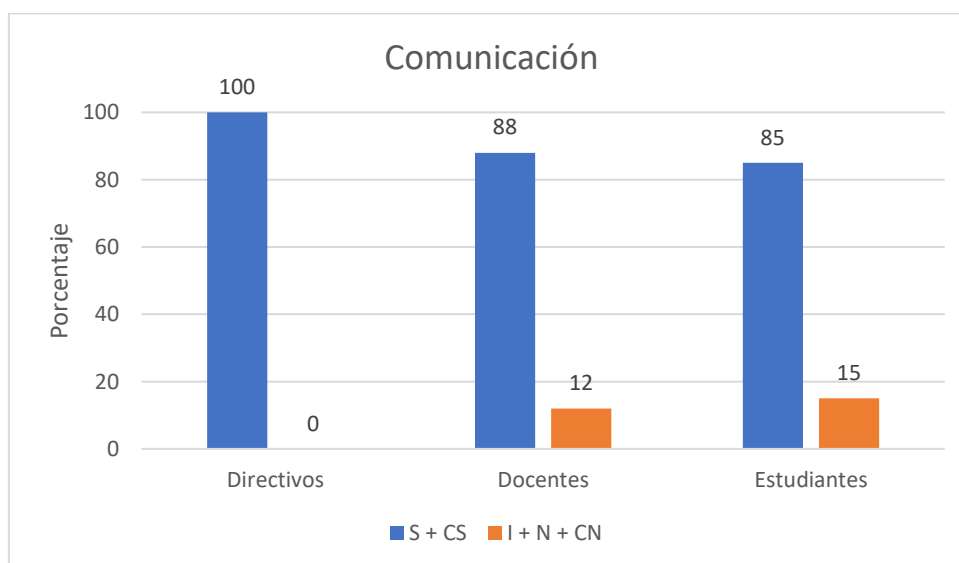
## 6. Comparte información detallada de los nuevos proyectos a desarrollar en la institución.

**Tabla 18.** Comparte información de los nuevos proyectos a desarrollar.

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	88	12
Estudiantes	85	15

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8.** Comparte información de los nuevos proyectos a desarrollar.



Fuente: Elaboración propia

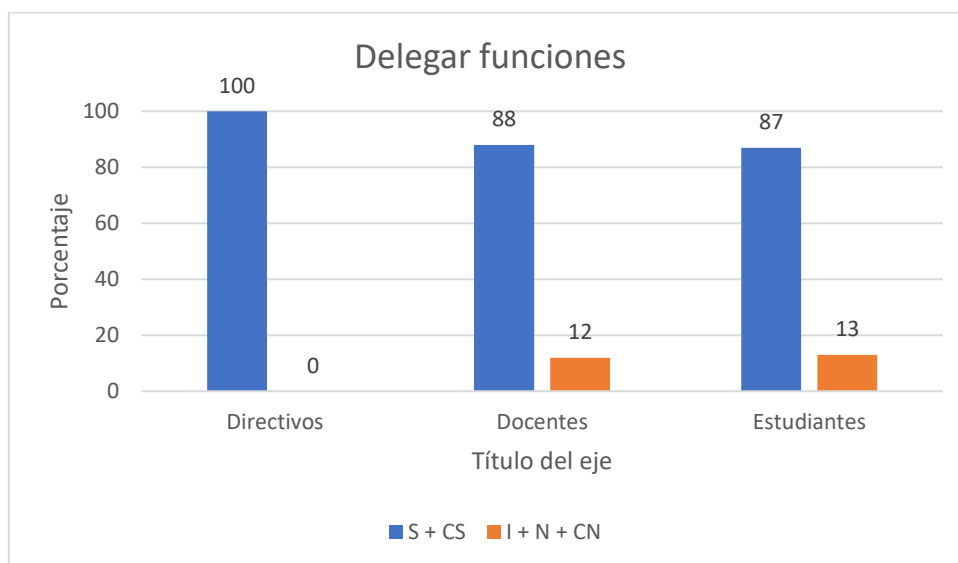
En la proposición: las autoridades brindan información detallada en los nuevos proyectos de la institución, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los directivos, al realizar la sumatoria de la nomenclatura siempre y casi siempre, afirman que brindan información detallada de los nuevos proyectos del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita a su equipo de trabajo, lo cual es imprescindible para que dichos proyectos alcancen el objetivo planteado; por su parte un 88% de los docentes afirman que los directivos les proporcionan la información detallada de los proyectos a realizar, sin embargo, el otro 12% de los docentes aseguran que ellos no reciben información detallada de los nuevos proyectos de la institución, así también, los estudiantes, afirman en un 85% que reciben la información de los nuevos proyectos a desarrollar en la institución, pero al hacer la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, afirman, en un 15%, que sus docentes no les comparten información de los nuevos proyectos que la institución realizará; en este contexto, hay que tener cuenta que en toda institución educativa debe existir comunicación con los miembros de la institución, en este caso la dirección debe compartir información a todos sus docentes, para que de esta manera ellos les puedan comunicar a sus estudiantes y así participen en dichos proyectos educativos. En concordancia con Román (2015), el liderazgo pedagógico se encargará de promocionar el desarrollo de proyectos educativos (p.37) esto garantizará que la institución se encuentre en el camino correcto hacia la mejora continua y poder así, disminuir ese 12% de docentes y 15% de estudiantes que aseguran que no se les brinda información detallada de los nuevos proyectos de la institución.

## 7. Delegación de funciones

**Tabla 19.** *Delegación de funciones.*

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	88	12
Estudiantes	87	13

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9. Delegación de funciones.**

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la proposición: delega funciones para obtener mejores resultados en el quehacer educativo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los directivos, al hacer la sumatoria de la nomenclatura siempre y casi siempre, afirman que delegan funciones a su equipo de trabajo, un 88% de docentes afirman que se les delegan funciones, sin embargo un 12% de los docentes asegura, al realizar la sumatoria de la nomenclatura de indiferente, nunca y casi nunca, que sus directivos no delegan funciones dentro del equipo de trabajo, por su parte, un 87% de los estudiantes manifiestan que los docentes les delegan funciones dentro del aula, mientras que el 13% de los estudiantes afirman que sus docentes no delegan funciones. Es importante que los directivos del Centro escolar Católico Sammy Guido Vellardita deleguen funciones en los miembros de la institución, pues un directivo que no delegue funciones caería en un líder autoritario, ya que la realización de actividades o tareas no sería compartida. En este contexto, la delegación de funciones se puede encontrar en el liderazgo transformacional, por lo que se vuelve imprescindible, debido a que este estilo de liderazgo es compartido, es decir el directivo como líder transformacional, delega funciones al equipo de trabajo y sus estudiantes, con el fin de que todos los miembros se involucren en la institución, generando así un ambiente positivo, el cual permita tener un mejor clima organizacional.

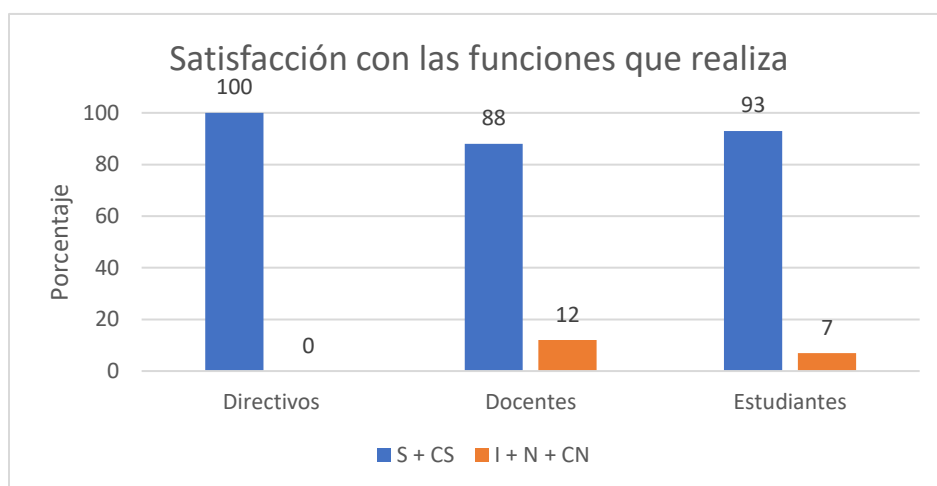
## 8. Satisfacción con las funciones que realiza

**Tabla 20.** Satisfacción con las funciones que realiza.

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	88	12
Estudiantes	93	7

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Satisfacción con las funciones que realiza.



Fuente: Elaboración propia

En la proposición se siente satisfecho con las funciones que realiza en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los directivos afirman que casi siempre, se sienten satisfechos con las funciones que desempeñan en el centro escolar, así también, un 88% de los docentes manifiestan sentirse satisfechos con las funciones que realizan en el centro escolar, sin embargo un 12% afirman que no se sienten satisfechos con las funciones que realizan en el centro escolar, por su parte, un 93% de los estudiantes respondieron que se sienten satisfechos con las tareas que realizan en la institución, pero un 7% de los estudiantes respondieron que no se sienten satisfechos con las tareas que realizan en el centro escolar. En este sentido, Valderrama (2010), afirma que la satisfacción es un sentimiento de bienestar que aparece una vez cumplida una meta, objetivo, deseo, recompensa o refuerzo, por tal razón los miembros del centro escolar sentirán

satisfacción con su trabajo o con las tareas que realicen una vez hayan cumplido con su objetivo, de este modo incrementará la motivación en el equipo, lo cual es importante para el centro escolar, pues ayudará a mejorar el clima organizacional de la institución. Cuando las personas que trabajan en una institución se sienten contentas o satisfechas con la función que desempeñan, el compromiso con la institución aumenta y los resultados mejoran, por lo que es importante que tanto directivos como docentes motiven y apoyen a los miembros de la institución al momento de realizar las funciones o tareas que les son designadas, que los hagan sentir parte fundamental para la institución con la función que desempeñan, para que estos puedan desempeñarlas de una mejor manera, y poder así disminuir esa insatisfacción que sienten docentes y estudiantes que al sumarlos totalizan 19%, pues si se descuida este porcentaje puede incrementarse.

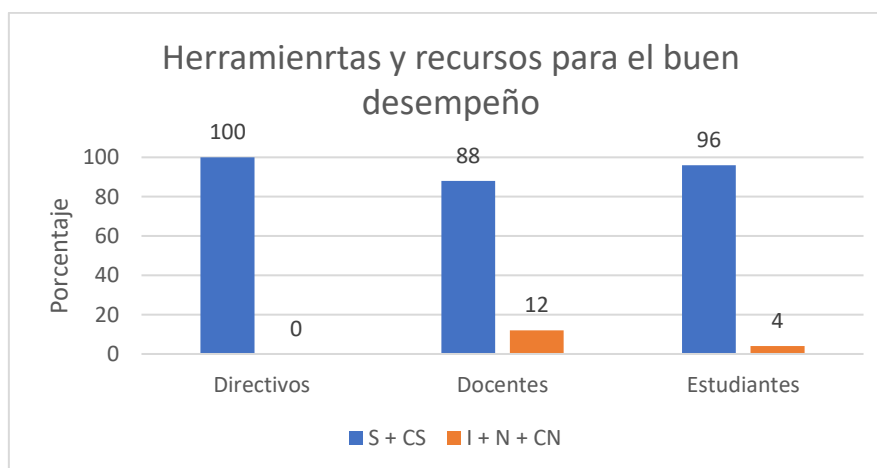
### 9. Cuenta con herramientas y recursos necesarios para el buen desempeño

**Tabla 21.** Cuenta con herramientas y recursos necesario para el buen desempeño.

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	88	12
Estudiantes	96	4

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11.** Cuenta con herramientas y recursos necesario para el buen desempeño.



Nota: Fuente de elaboración propia

En la proposición brindan herramientas y recursos necesarios para el buen desempeño de docentes y de estudiantes, se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos, afirman que casi siempre brindan las herramientas y recursos necesarios para el buen desempeño docente, un 88% de los docentes afirman que los directivos brindan las herramientas y recursos necesarios para que su desempeño sea mejor, sin embargo, un 12% de los docentes afirman que casi nunca los directivos les brindan las herramientas y recursos que necesitan para realizar con mayor eficacia su trabajo, así también un 96% de estudiantes manifiestan que los docentes les brindan las herramientas y recursos necesarios para un mejor desempeño en el aula, pero un 4% de los estudiantes respondieron que sus docentes no les brindan las herramientas y recursos necesarios para su desempeño. pues el docente debe contar con el apoyo necesario para que el desarrollo de su clase sea efectivo, de este modo se puede lograr la calidad educativa, puesto que, Román (2015), define que la calidad educativa promueve la participación y autonomía de los niños, niñas y jóvenes, donde los recursos disponibles se ponen al servicio de los aprendizajes de uso pedagógico. Por tal razón, los directivos como líderes educativos deben proporcionarle a los docentes y estudiantes los recursos necesarios para garantizar el proceso de enseñanza. Igualmente, Robinson (2018), define que el liderazgo educativo es la capacidad de crear una visión, establecer lineamientos, distribuir recursos estratégicamente para garantizar una enseñanza de calidad, liderar el aprendizaje y desarrollo docente, rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro (Jara, 2019), pues solo modelando este estilo de liderazgo se puede entender qué herramientas y recursos necesitan tanto los docentes como los estudiantes.

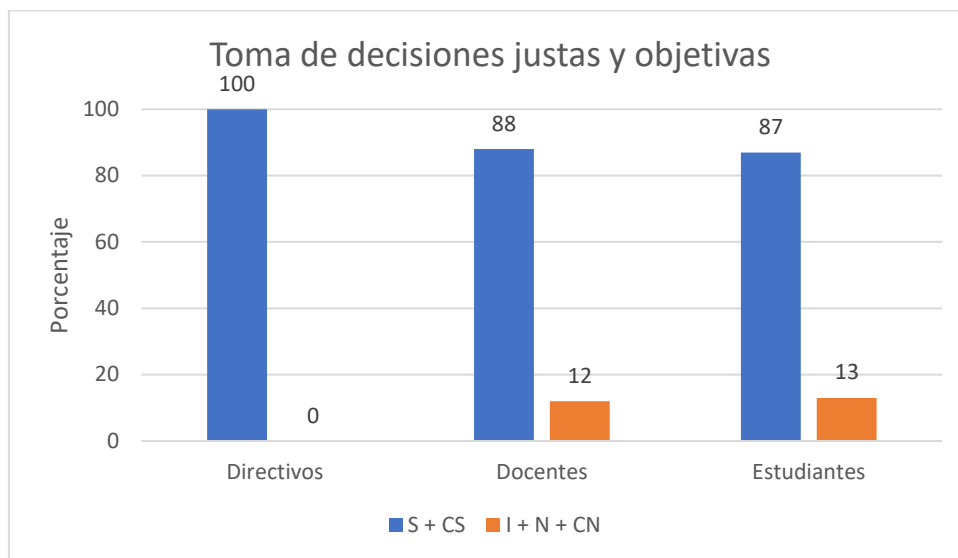
#### 10. Las decisiones tomadas por dirección son justas y objetivas

**Tabla 22.** *Las decisiones tomadas por dirección son justas y objetivas.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	88	12
Estudiantes	87	13

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12.** Las decisiones tomadas por dirección son justas y objetivas.



Fuente: Elaboración propia

En la proposición: considera que las decisiones tomadas por la dirección son justas y objetivas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los directivos, afirman que siempre las decisiones que son tomadas por parte de la dirección del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita son justas y objetivas, un 88% de los docentes afirman que las decisiones tomadas por los directivos son justas y objetivas, sin embargo el 12% considera que las decisiones que son tomadas por parte de la dirección no son justas ni objetivas, así también, 87% de los estudiantes respondieron que las decisiones tomadas por los docentes son justas y objetivas, mientras que un 13% de los estudiantes al realizar la sumatoria de las nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, concuerdan con los docentes, ya que afirman que las decisiones tomadas por la dirección no son justas ni objetivas, se deduce que no se encuentran satisfechos con las decisiones que se toman por la administración. En este sentido la función que tienen los líderes directivos en una institución es variada, según Sierra (2016) el liderazgo no es limitado en su desempeño, por el contrario, el líder es una persona que tiene claro sus pensamientos y puntos de vista colocándolos en una perspectiva realista, la cual pone en práctica una gama de cualidades estratégicas asociadas al trabajo que garantice el buen funcionamiento de la institución (p. 22). De este modo, en los climas autoritarios, solo la gerencia da órdenes y espera obediencia inmediata y exacta de los subordinados, sin cuestionamientos a su autoridad. Se evita el diálogo y no es permisible pedir explicación acerca de órdenes generadas en el más alto nivel de la cúpula gerencial. Pero en ocasiones los demás

miembros no comparten las ideas con los directivos y por esa razón se infiere que las decisiones tomadas no son objetivas, sin embargo, es importante mencionar que, en el clima organizacional autoritario, la dirección determina las políticas a seguir dentro de la institución, sin pedir opinión, ni participación del grupo, a su vez, da órdenes sin importar si los miembros de la institución, en este caso docentes y estudiantes, las quieren acatar. En este tipo de clima organizacional no se dan a conocer al grupo las metas, sólo se dan los pasos sin decir el objetivo, es decir, no le da participación al grupo, ya que define las tareas y con quien se debe trabajar, esto es lo que provoca que un 12% de docentes y un 13% de estudiantes, consideren que las decisiones tomadas por los directivos no son justas ni objetivas.

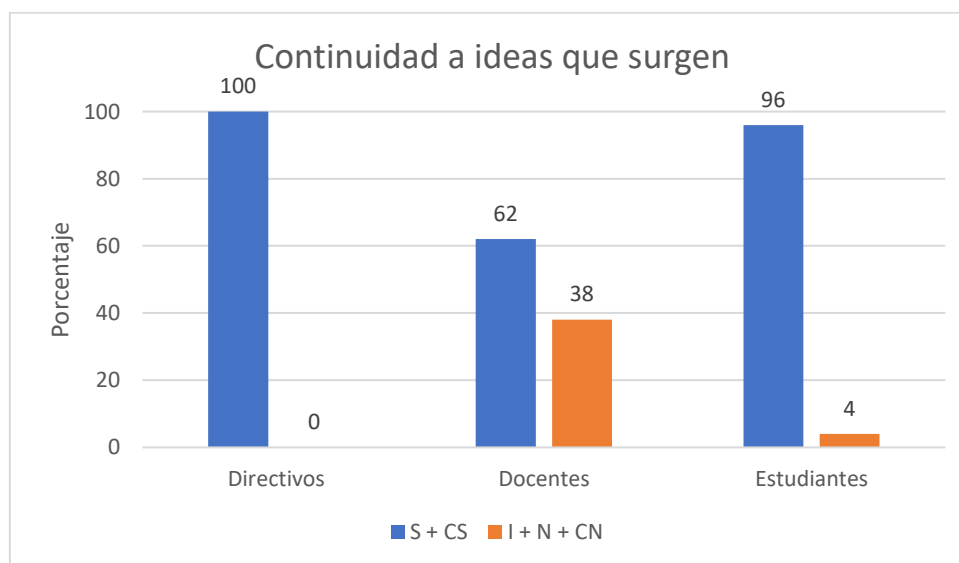
### 11. Continuidad a ideas que surgen del equipo de trabajo

**Tabla 23.** Continuidad a ideas que surgen del equipo de trabajo.

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	62	38
Estudiantes	96	4

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13.** Continuidad a ideas que surgen del equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia



En la proposición da continuidad a las ideas que surgen del equipo de trabajo y de los estudiantes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los directivos, al realizar la sumatoria de las nomenclaturas siempre y casi siempre, aseguran que prestan atención y le dan continuidad a las ideas que surgen del equipo de trabajo, lo cual es bueno para el ambiente laboral de la institución, ya que deben ser tomadas en cuenta las opiniones del equipo de trabajo, todo y cuando sean en beneficio de la comunidad educativa, un 62% de los docentes respondieron que los directivos dan continuidad a las ideas que surgen del equipo de trabajo, sin embargo, un 38% de los docentes al realizar la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, manifiestan que sus ideas no son tomadas en cuenta por parte de los directivos del centro escolar, y que a su vez estos no le dan continuidad a las ideas que surgen del equipo de trabajo, lo cual es preocupante debido a que en la Ley de la Carrera Docente en el art.36 literal h) afirma que una de las atribuciones del director es estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares, se infiere que los directivos no están cumpliendo debidamente sus funciones, lo cual puede ser determinante para alcanzar la calidad educativa del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, pues el equipo de trabajo es fundamental para alcanzar las metas propuestas de la institución, por lo tanto trabajan en beneficio de la comunidad educativa y si sus ideas no son tomadas en cuenta por parte de los directivos, la motivación de los docentes disminuirá y estos ya no aportaran ideas innovadoras para la institución, también, un 96% de los estudiantes manifiestan que los docentes le dan continuidad a las ideas que surgen, pero un 4% afirman que sus docentes no toman en cuenta y no les dan continuidad a las ideas que surgen de los estudiantes. Hay que tener en cuenta que los tiempos han cambiado y que la forma de liderar también, si se quiere que el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita avance se debe dejar de lado el liderazgo autoritario, en el que según Ayala, M. (2015) argumenta que en el liderazgo autocrático, los líderes son autoritarios y las decisiones solamente son tomadas por ellos sin importar que a su alrededor está un equipo subordinado, el cual tiene consigo ideas novedosas a aportar y que pueden ser valiosas para el éxito de la institución. Hay que tener en cuenta que el líder autocrático no concibe que los tiempos han cambiado y que las personas son un activo muy importante en la institución, que las ideas que puedan tener para alcanzar los objetivos de la organización son importantes, por esta razón es necesario inclinarse por un estilo de liderazgo convencional, el cual se adapte a las nuevas necesidades que la sociedad demande y deje de lado los estilos de liderazgo tradicionales, puesto que si no se presta cuidado a estos resultados, la tendencia puede incrementarse.

## 12. Expresa elogios y agradecimientos

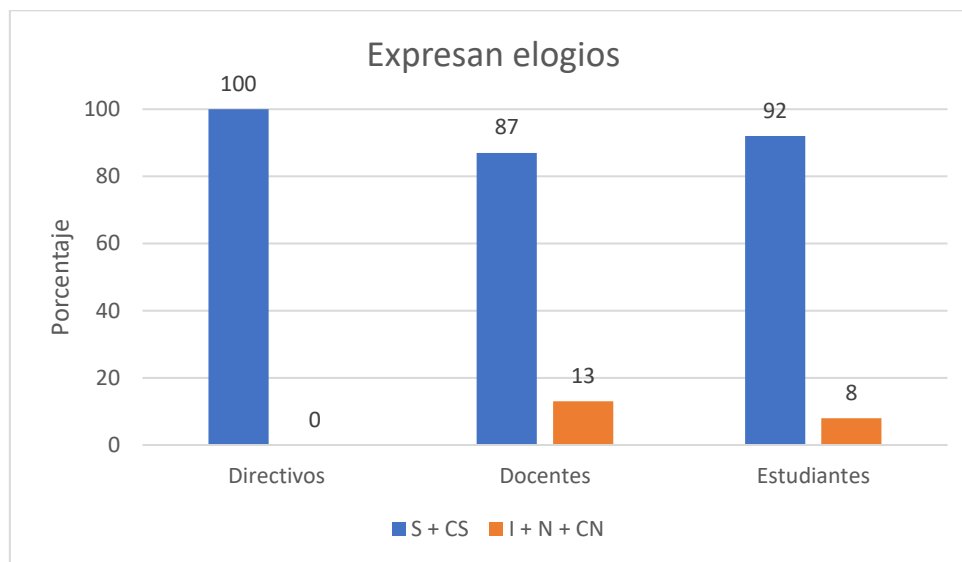
Se realizó la proposición sus directivos y docentes expresan elogios y agradecimientos a su equipo de trabajo y estudiantes y se obtuvieron los siguientes datos en los tres sectores, directivos, docentes y estudiantes. Hay que tener en cuenta que en toda institución es importante que se reconozcan las buenas acciones que realizan, de esta manera aumentara la motivación en cada uno de los miembros.

**Tabla 24.** *Expresa elogios y agradecimientos.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	87	13
Estudiantes	92	8

Fuente: Elaboración propia

**Figura 14.** *Expresa elogios y agradecimientos.*



Fuente: Elaboración propia

En la proposición expresa elogios y agradecimientos a su equipo de trabajo y a estudiantes, se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos afirman que casi siempre le expresan elogios y agradecimientos a su equipo de trabajo por las funciones que desempeñan

en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, es importante tener en cuenta que para que exista un clima organizacional favorable, los miembros del equipo de trabajo deben sentir que sus esfuerzos son reconocidos por sus superiores, un 87% de los docentes afirman que sus directivos expresan elogios y agradecimientos al equipo de trabajo, sin embargo un 13% de los docentes al realizar la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca difieren con la respuesta de los directivos, debido que afirman que no reciben elogios ni agradecimientos por parte de directora y subdirectora. De acuerdo con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la autoestima es el penúltimo peldaño para alcanzar la cima de la pirámide, por tal razón el docente quiere ser reconocido y ser un punto de atención, no sólo por sus estudiantes, sino por quienes son sus jefes, en este sentido Chiavenato (2006) afirma que “es fundamental que la organización reconozca el esfuerzo de los empleados con el propósito de que este sienta que forma parte importante en los logros de la organización”, pues solo así se puede realizar un trabajo por convicción y no por obligación y de esta manera el clima organizacional de la institución será positivo; así también, un 92% de los estudiantes manifiestan que sus docentes les expresan elogios y agradecimientos, pero un 8% de estudiantes dice no recibir elogios ni agradecimientos por parte de sus docentes, lo cual en ocasiones es imprescindible para que los estudiantes alcancen el éxito académico, por estas razones, la persona que esté al frente de un grupo, según Martínez (2014), debe poseer ciertas características que son clave para alcanzar la motivación en los miembros del equipo, entre ellas: la influencia en el docente, la motivación en el docente, la estimulación en el docente, y la atención en el docente. Reflexionando estas características están centradas en el docente, y la influencia comienza en ellos, pues una vez teniendo ese nexo e identificación se evoluciona motivando y estimulando a sus estudiantes.

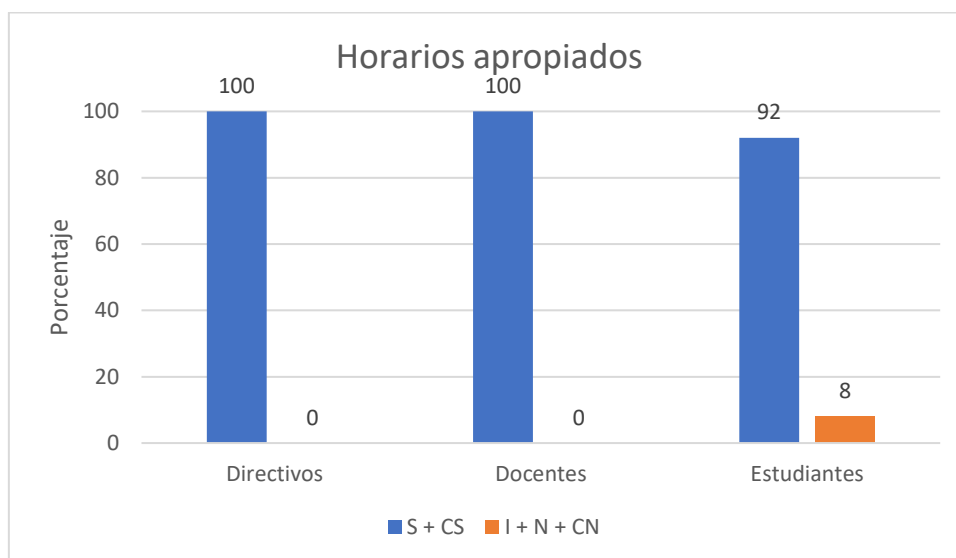
### 13. Los horarios son apropiados y permiten un descanso digno

**Tabla 25.** Horarios apropiados para un descanso digno.

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	100	0
Estudiantes	92	8

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15.** Horarios apropiados para un descanso digno.



Fuente: Elaboración propia

En la proposición considera que los horarios del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita son apropiados y consientes para permitir un descanso digno, se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos afirma que casi siempre los horarios de trabajo son dignos y apropiados, así también un 100% de los docentes al realizar la sumatoria de siempre y casi siempre afirmó que los horarios de trabajo del centro escolar son apropiados, se infiere que hay satisfacción y que los horarios establecidos están acordes a lo que la normativa de las instituciones estipula, un 92% de los estudiantes manifiestan que los horario son apropiados, sin embargo, un 8% al realizar la sumatoria de indiferente, nunca y casi nunca, afirman que no cuentan con horarios apropiados que permitan tener recreos dignos en la institución. De acuerdo con la Ley Crecer Juntos se hace énfasis en el derecho al descanso, recreación, esparcimiento, juego y deporte por lo cual estipula en el art.60: las niñas, niños y adolescentes tienen derecho al descanso, recreación, juego, esparcimiento y actividades deportivas propias de su edad, como factores primordiales de su desarrollo y crecimiento integral, por lo tanto en los centros escolares, los directivos están obligados a garantizar que este derecho se cumpla, de lo contrario estarían infringiendo la ley y negando el derecho a la recreación de los niños niñas y adolescentes, esto provocaría un ambiente de temor el cual es una de las principales características del clima organizacional autoritario.

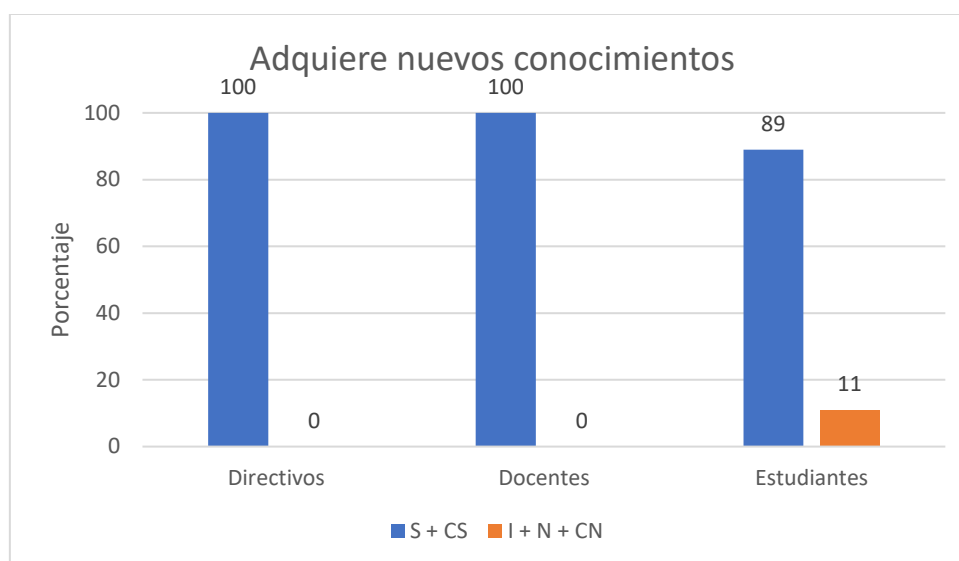
## 14. Adquisición de nuevos conocimientos

**Tabla 26.** Adquisición de nuevos conocimientos.

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	100	0
Estudiantes	89	11

Fuente: Elaboración propia

**Figura 16.** Adquisición de nuevos conocimientos.



Fuente: Elaboración propia

En la proposición: adquiere nuevos conocimientos en su trayectoria como directora, docente y estudiante, se obtuvieron los siguientes resultados: un 100% de los directivos al realizar la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre afirman que adquieren nuevos conocimientos en su trayectoria como directivos, así también un 100% de los docentes al realizar la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre afirma que de igual manera, adquieren nuevos conocimientos en su trayectoria como docentes, un 89% de los estudiantes manifiestan que adquieren nuevos conocimientos como estudiantes, sin embargo un 11% de los estudiantes al realizar la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca,

aseguran que no adquieren nuevos conocimientos en su trayectoria como estudiantes; de acuerdo con Castrejón y Estrada (2019) el papel que juegan los docentes en las aulas es importante debido a que inciden en el aprendizaje de sus estudiantes y se adaptan a los nuevos conocimientos, haciendo uso de metodologías innovadoras y de tecnologías las cuales contribuyen a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, a su vez ayuda a tener un mayor rendimiento, en la educación y formación de los educandos, puesto que, para lograr que el aprendizaje sean de calidad es necesario que los docentes se formen adecuadamente, para poder transmitirles ese conocimiento a los estudiantes, pues la sociedad día con día avanza y por lo tanto las competencias de los estudiantes debe adaptarse cada día a la nuevas demandas. Es necesario que se tome en consideración ese 11% de los estudiantes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita que no sienten que están adquiriendo nuevos conocimientos como estudiantes, pues es importante buscar estrategias que se adapten a los estilos de aprendizaje de cada estudiante y así lograr el propósito del proceso de enseñanza, el cual es la adquisición de nuevos conocimientos, de esa manera se puede disminuir ese porcentaje, así se lograr que el estudiantado se sienta motivado en su proceso de enseñanza aprendizaje.

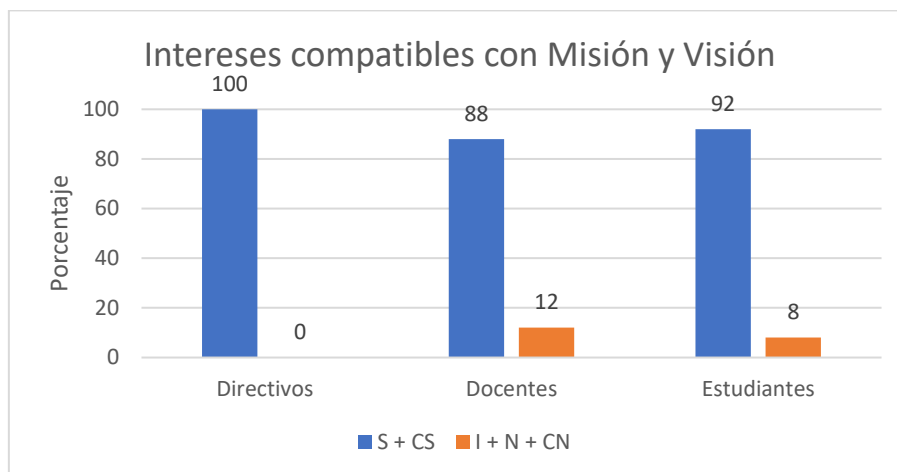
### 15. Intereses compatibles con misión y visión

**Tabla 27.** *Intereses compatibles con misión y visión.*

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	88	12
Estudiantes	92	8

Fuente: Elaboración propia

**Figura 17.** Intereses compatibles con misión y visión.



Fuente: Elaboración propia

En la proposición: sus intereses son compatibles con la Misión y la Visión del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los directivos, al realizar la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre, afirman que sus intereses son compatibles con la Misión y Visión del centro escolar, un 88% de los docentes aseguran que sus intereses son compatibles con la Misión y la Visión de la escuela, mientras que un 12% al realizar la sumatoria de la nomenclatura, indiferente, nunca y casi nunca, afirman que sus intereses no son compatibles con la Misión y la Visión que tiene el centro escolar, así también un 92% de los estudiantes manifiestan que sus intereses son compatibles con la Misión y la Visión de la escuela, sin embargo un 8% de los estudiantes consideran que sus intereses no son compatibles con la Misión y la Visión de su centro escolar. Hay que tener en cuenta que es importante que los miembros de la institución sientan que sus intereses son compatibles con la ideología del centro escolar, pues en una institución el elemento principal son las personas, si estas no conocen y no están consubstanciadas con la misión y visión institucional, difícilmente podrán trabajar con total desprendimiento y compromiso con la institución, ya que no es lo mismo trabajar con imposición normativa, que trabajar por compromiso y responsabilidad personal, en la cual se encuentra la motivación laboral, por tal razón los directivos juegan un papel importante debido a que deben generar un ambiente agradable que permita a los miembros de la institución sentirse motivados, pues, según Contreras (2015) “el liderazgo es capaz de inspirar y emocionar a los seguidores para lograr un alto nivel de desempeño a través de la visión que tiene el líder” (p. 23). Por tal razón es importante que sus intereses sean compatibles con la Misión y Visión del centro escolar,

debido a que la calidad de desempeño de docentes y estudiantes, depende en gran medida al compromiso que estos tengan con su labor, es decir, un docente comprometido se interesa por desarrollar nuevas herramientas para enseñar y aprender, utiliza nuevas tecnologías, brinda tutoría atendiendo las diferencias individuales de cada estudiante, y aporta a sus colegas sus conocimientos adquiridos, porque comparte el mismo propósito de su institución, estas actitudes son parte de una motivación positiva en un clima organizacional, el cual potenciará la calidad en el centro escolar; en este sentido, la directora, subdirectora y docentes deben trabajar en la compatibilidad de la Misión y la Visión, para disminuir ese 20%, que sienten que sus intereses no son compatibles con la Misión y Visión del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

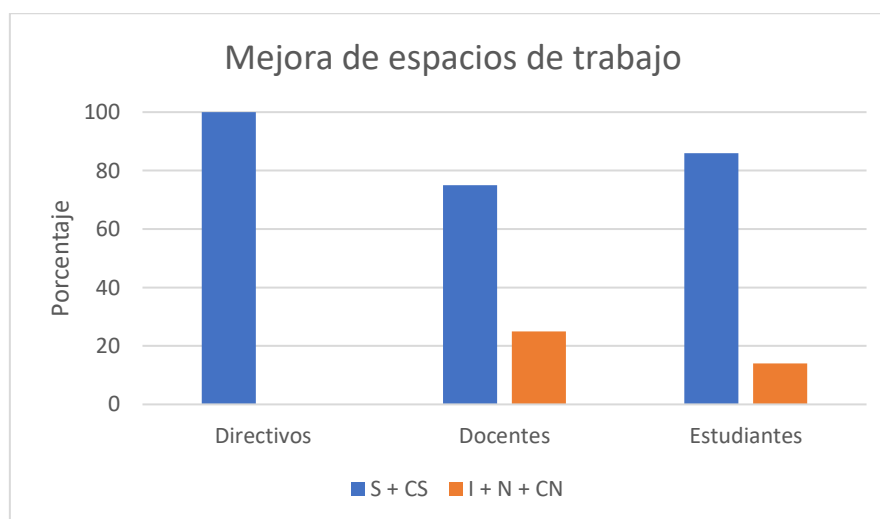
## 16. Mejorar espacios de trabajo

**Tabla 28.** *Mejorar espacios de trabajo.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	75	25
Estudiantes	86	14

Fuente: Elaboración propia

**Figura 18.** *Mejorar espacios de trabajo.*



Fuente: Elaboración propia



En la proposición: los espacios de trabajo y aulas del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita pueden mejorar en algún aspecto se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos al realizar la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre, afirman que los espacios de trabajo pueden mejorar, pues la institución carece de biblioteca, salas de lectura, aula de informática, Centro de Recursos Audiovisuales, sala de maestros, así como también existen espacios muy reducidos, con alto número de estudiantes, aulas donde no se respeta los espacios adecuados para que se desarrolle cada estudiantes, así también, un 75% de los docentes al realizar la sumatoria de la nomenclatura de indiferente, nunca y casi nunca, consideran que los espacios de trabajo pueden mejorar en algún aspecto, así también un 25% de los docentes aseguran que los espacios de trabajo del centro escolar no pueden mejorar en algún aspecto, por su parte un 86% de los estudiantes afirman que las aulas de la institución pueden mejorar, además un 14% de los estudiantes afirman que las aulas no pueden mejorar en algún aspecto, se infiere que los espacios de trabajo no se encuentran en las condiciones que deberían estar para poder realizar el proceso de enseñanza aprendizaje, pues en una institución que cuente con las aulas debidamente equipadas para desarrollar el proceso educativo, los miembros de la institución no esperarían en gran medida que las aulas mejoren, de acuerdo con la Ley Crecer Juntos hace referencia a las condiciones con las que debe contar una institución, esto lo habla específicamente en el art.48 Educación gratuita y obligatoria: El Estado debe crear y sostener centros educativos que cuenten con instalaciones y recursos pedagógicos adecuados para brindar una educación integral. En consecuencia, debe asignar un presupuesto suficiente para tal fin. En este sentido, los directivos como líderes deben buscar alternativas para que las aulas del centro escolar estén en óptimas condiciones, que cuente con una buena infraestructura y a su vez cuenten con las herramientas y recursos necesarios para desarrollar clases, de esta manera el ambiente de la institución mejorará, pues en ocasiones podría servir de motivación tanto para docentes como estudiantes.

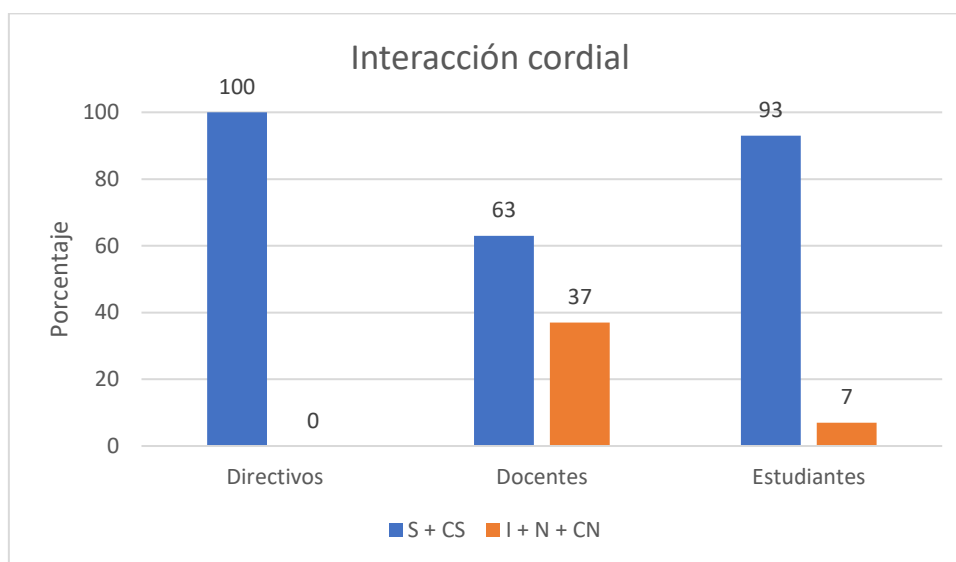
### 17. La interacción con sus compañeros es cordial

**Tabla 29.** *La interacción con sus compañeros es cordial.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	63	37
Estudiantes	93	7

Fuente: Elaboración propia

**Figura 19.** *La interacción con sus compañeros es cordial.*



Fuente: Elaboración propia

En la proposición la interacción con el equipo de trabajo, con los docentes y con los estudiantes es cordial, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los directivos al realizar la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre, afirman que la interacción con el equipo de trabajo es cordial, un 63% de los docentes afirma que la interacción con sus compañeros es cordial, sin embargo un 37% de los docentes, al hacer la sumatoria de indiferente, nunca y casi nunca afirman que la interacción con sus compañeros de trabajo no es cordial, así también un 93% de los estudiantes manifiestan que la interacción con los compañeros es cordial, mientras que un 7% de los estudiantes al hacer la sumatoria de la nomenclatura de indiferente, nunca y casi nunca, afirman que la interacción con sus compañeros no es cordial, se infiere que el clima organizacional no es el adecuado, pues para que exista motivación en el equipo de trabajo debe de existir primero un ambiente favorable, en este sentido, Toro & Sanín (2013) afirman que “una institución con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito educativo. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo, sí, es necesaria para obtenerlo.” (p. 11).

Teniendo en cuenta lo anterior, el liderazgo que sea ejercido por los directivos, docentes y estudiantes de cada centro escolar influirá para que ese clima organizacional sea percibido de

una mejor manera por todos los miembros de la institución, quienes al sentirse en un ambiente agradable aumentarán su productividad debido a la motivación y al grado de satisfacción que sientan por sus directivos. En concordancia con Toro & Sanín, Rodríguez y Fernández (2015) afirman que la interacción en una institución entre docentes y estudiantes debe ser la adecuada, debido a que las condiciones favorables para el aprendizaje deben ser las mejores para conformar un clima pertinente entre los estudiantes, con el propósito de lograr niveles bajos de conflicto escolar y de comportamiento desorganizador de la clase, priorizando una comunicación respetuosa, así también apoyo y fomento al respeto de las diferencias individuales e inclusivas de los estudiantes, y que los motiven a ser mejores estudiantes día con día. Es de tomar muy en serio los hallazgos de esta proposición ya que al sumar los resultados de estudiantes y docentes nos da un total de 44%, lo que es muy grave para una institución que se precia de hablar de amor por el prójimo; de continuar esta tendencia los resultados pueden afectar cualquier proceso de enseñanza aprendizaje o en su defecto puede tener incidencia en la salud tanto física como mental de los docentes y estudiantes.

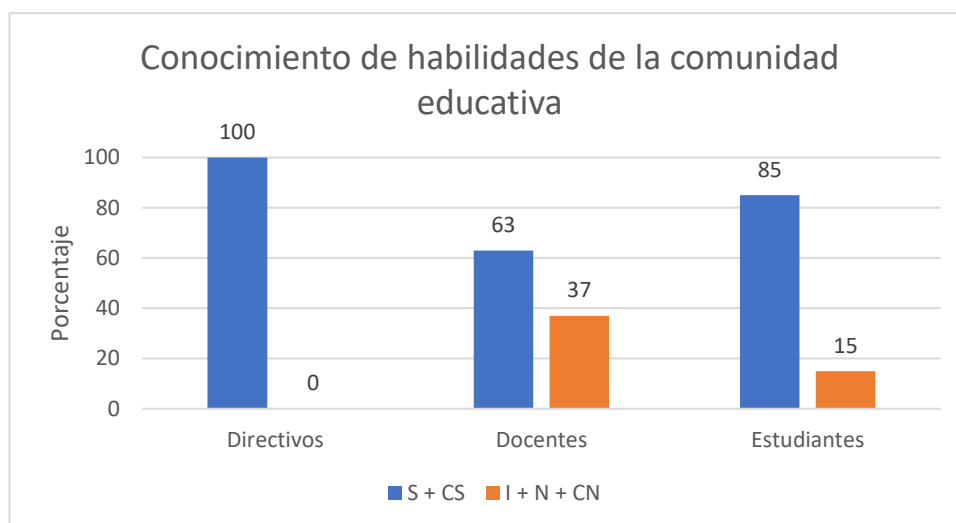
### 18. Habilidades destacadas de los miembros de la comunidad educativa

**Tabla 30.** *Habilidades destacadas de los miembros de la comunidad educativa.*

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	63	37
Estudiantes	85	15

Fuente: Elaboración propia

**Figura 20.** *Habilidades destacadas los miembros de la comunidad educativa.*



Fuente: Elaboración propia

En la proposición conoce cuales son las principales habilidades de su equipo de trabajo y de los estudiantes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos manifiestan casi siempre conocer cuáles son las principales habilidades del equipo de trabajo, un 63% de los docentes manifiestan que conocen cuales son las principales habilidades de sus compañeros de trabajo, sin embargo un 37% de los docentes al realizar la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, afirman que no conocen cuales son las principales habilidades que tienen sus compañeros de trabajo, se infiere que la comunicación o interacción y el clima laboral con sus compañeros no es el mejor, pues desconocen aspectos de cómo los compañeros realizan su tarea y cuáles son las habilidades y competencias que cada uno posee; en este sentido, el trabajo en equipo no brindará los resultados esperados; así también, 85% de los estudiantes afirman conocer cuáles son las habilidades de sus compañeros, pero un 15% de los estudiantes, al hacer la sumatoria de la nomenclatura de indiferente, nunca y casi nunca, afirman que no conocen cuales son las principales habilidades de sus docentes, según García y Mendoza (2015) argumentan que las instituciones deben tener en cuenta la importancia del factor humano, para lo cual es indispensable conocer las formas de actuar y sentir del personal, conocer cuáles son sus habilidades y en cuales áreas poseen menos destrezas, pues sin duda éstas de algún modo influirán en su desempeño dentro de la institución, por lo que es necesario generar un clima organizacional positivo, en el cual la comunicación y el trabajo en equipo sean un pilar en la institución, tanto en directivos, docentes y estudiantes, pues permitirá identificar a los miembros

y así generar una mayor participación donde los objetivos de la institución se logren. Además, hay que prestar atención a ese 52%, al hacer la sumatoria de docentes y estudiantes que desconocen las habilidades de sus compañeros, pues de lo contrario, la tendencia puede incrementarse.

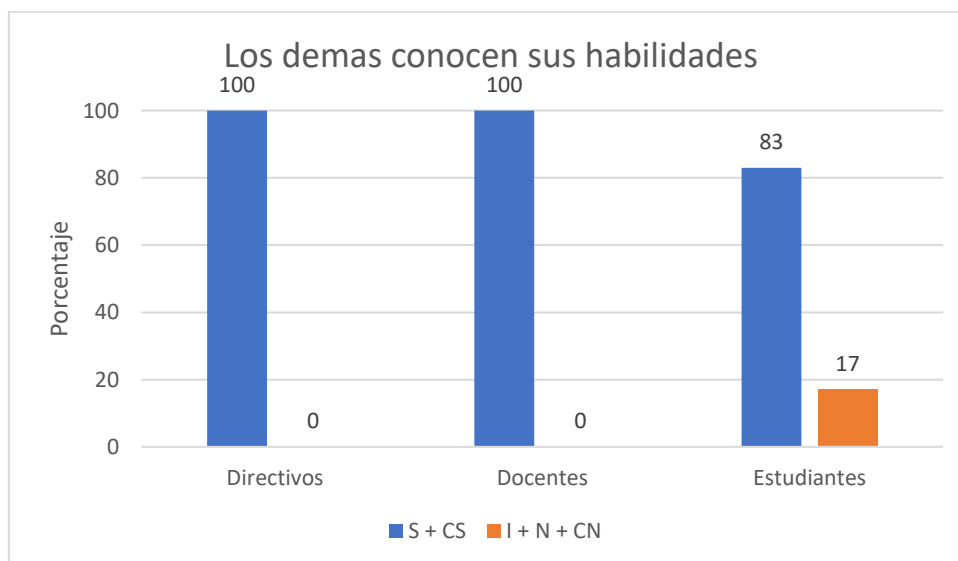
### 19. Conocimiento de habilidades entre los miembros

**Tabla 31.** *Conocimiento de habilidades entre los miembros.*

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	100	0
Estudiantes	83	17

Fuente: Elaboración propia

**Figura 21.** *Conocimiento de habilidades entre los miembros.*



Fuente: Elaboración propia

En la proposición: sus compañeros y docentes conocen cuáles son sus principales habilidades se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos al realizar la sumatoria de la nomenclatura de siempre y casi siempre, afirman que sus compañeros conocen cuáles son sus principales habilidades, así también el 100% de los docentes al hacer la sumatoria de la

nomenclatura de siempre y casi siempre afirman que sus compañeros desconocen sus principales habilidades, un 83% de los estudiantes manifiestan conocer cuáles son las habilidades destacadas de sus compañeros, sin embargo el 17% de estudiantes al realizar la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, afirman que sus docentes no conocen cuáles son sus principales habilidades, se infiere que no hay una buena comunicación entre docentes y estudiantes, pues es fundamental para que el proceso de enseñanza sea de calidad, pues en las aulas existen muchas limitantes al momento de enseñar, pues hay estudiantes que cuentan con habilidades que otros no tienen, y para un docente conocer las habilidades de sus estudiantes se vuelve importante, ya que de ahí dependerá en gran parte las adecuaciones que este realice para lograr llegar al 100% de sus estudiantes; En este sentido Rodríguez y Fernández (2015) afirman que la interacción entre docentes y estudiantes debe ser adecuada. Pues, las condiciones favorables para el aprendizaje deben ser las mejores para conformar en el aula un clima favorable, teniendo una comunicación respetuosa, de apoyo y fomento al respeto de las diferencias individuales e inclusivas de los estudiantes, la cual ayudará a que la educación que se brinde sea de calidad, trabajando en esto, los docentes como líderes educativos del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita podrán conocer cuáles son las habilidades principales de ese 17% de estudiantes que manifiestan que sus docentes desconocen sus habilidades.

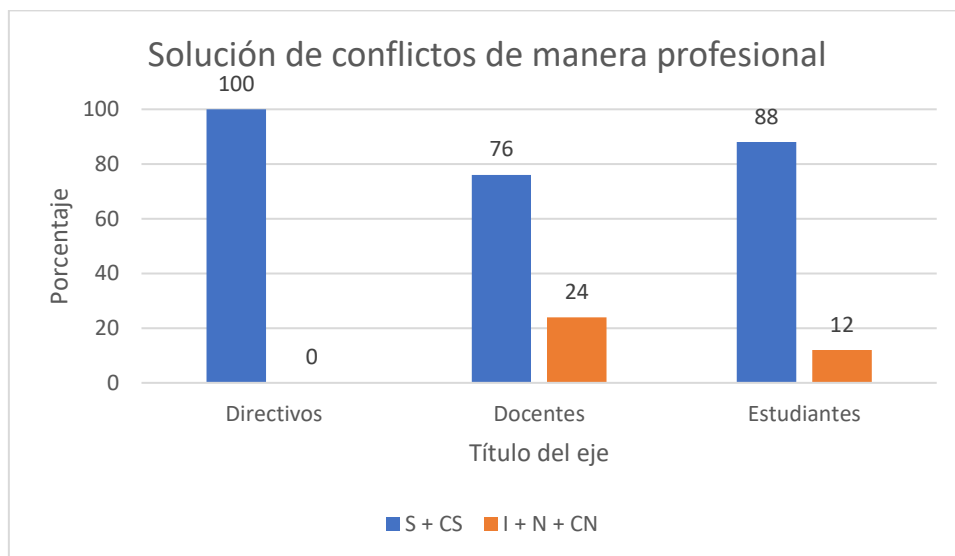
## 20. Solución de problemas de manera profesional

**Tabla 32.** *Solución de problemas de manera profesional.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	76	24
Estudiantes	88	12

Fuente: Elaboración propia

**Figura 22.** Solución de problemas de manera profesional.



Fuente: Elaboración propia

En la proposición la dirección y docentes logran solucionar los problemas de forma amena y profesional se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos, al realizar la sumatoria de la nomenclatura siempre y casi siempre, afirman que solucionan los problemas del equipo de trabajo de manera amena y profesional, un 76% de los docentes afirman que los directivos son capaces de mejorar los problemas de manera amena y profesional, sin embargo un 24% de los docentes, al hacer la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, aseguran que sus directivos no solucionan los conflictos que surgen en la institución de manera profesional, así también el 88% de los estudiantes aseguran que los docentes solucionan los problemas de forma amena y profesional, mientras que un 12% de los estudiantes afirma que los docentes no logran solucionar los problemas con los estudiantes de manera profesional. En este sentido, Morales (2018) asegura que el líder transformacional es el que "alienta a sus seguidores, a que se sientan motivados y en el momento de un problema se pueda solucionar rápidamente, porque habrá apoyo mutuo y también trabajo en equipo, el rendimiento del colaborador tendría buenos resultados" (p. 24). Bajo esta perspectiva de liderazgo transformacional, los directivos del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita se podrían guiar, pues como líderes institucionales deben dar el ejemplo con las acciones que realizan, no solo para inspirar a sus seguidores y motivarlos, sino también para garantizar que el clima organizacional de la institución sea positivo, de esta forma el ambiente laboral será positivo y se obtendrán mejores resultados con los miembros de la institución. Es de tomar

acciones pertinentes para que ese 24% de los docentes que aseguran que no se solucionan los problemas de manera profesional, disminuya, pues algunos pueden considerar que es pequeño ese porcentaje; sin embargo, esa cantidad de docentes no permite un excelente clima organizacional dentro de la institución.

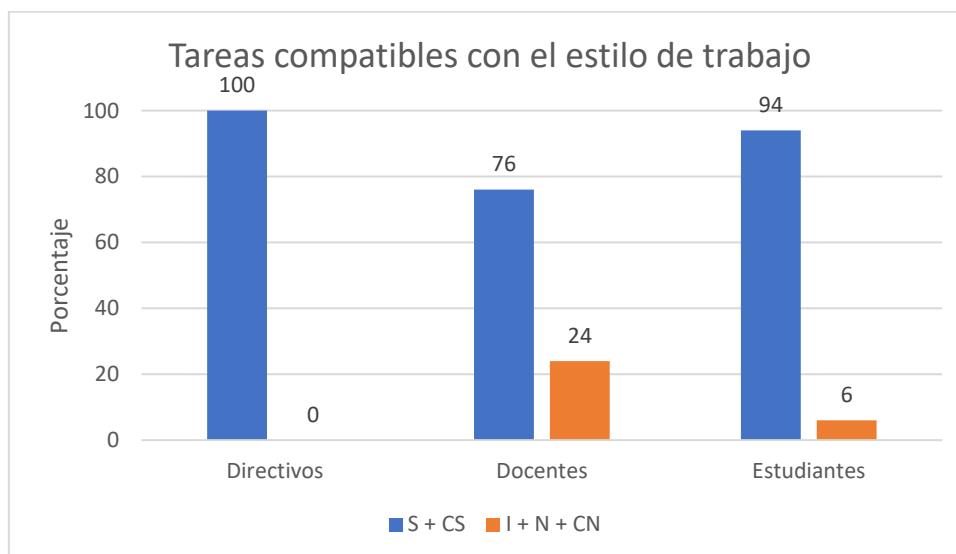
## 21. Tareas que realiza son acordes al estilo de trabajo

**Tabla 33.** *Tareas que realiza son acordes al estilo de trabajo.*

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	76	24
Estudiantes	94	6

Fuente: Elaboración propia

**Figura 23,** *Tareas que realiza son acordes al estilo de trabajo.*



Fuente: Elaboración propia

En la proposición las tareas que realiza son compatibles con el estilo de trabajo y con su estilo de aprendizaje, se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de directivos, al sumar la nomenclatura de siempre y casi siempre, afirman que las tareas que realizan son compatibles con su estilo de trabajo, un 76% de los docentes manifestaron que las tareas que realizan son



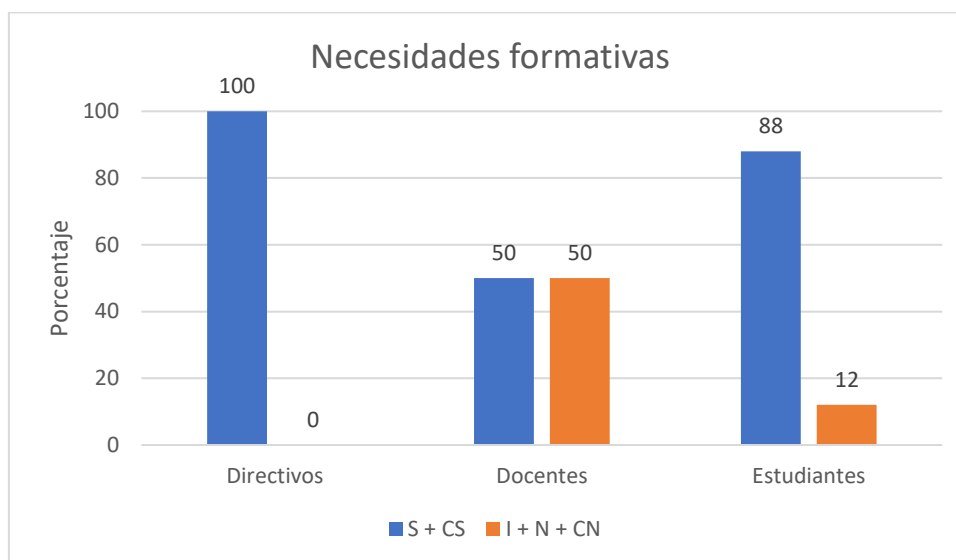
acordes a su estilo de trabajo, sin embargo un 24% de los docentes, al sumar la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, afirma que las tareas que realizan no son compatibles con el estilo de trabajo, así también por su parte, los estudiantes manifiestan en un 94% que las tareas que realizan son acordes a los estilos de trabajo, sin embargo un 6% de los estudiantes, al hacer la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, afirman que las tareas que ellos realizan no son compatibles con el estilo de aprendizaje. Puesto que, realizar tareas acordes al estilo de trabajo es muy importante, pues en ocasiones las personas trabajan mejor si sienten que las funciones que realizan son acordes a sus habilidades, de esta manera habrá satisfacción y por ende, se generará un clima organizacional positivo entre los miembros de la institución, es importante que se practique un tipo de liderazgo participativo, y que se deje de lado el estilo autoritario, ya que es en este ambiente donde las órdenes se dan, sin importar si los demás miembros del equipo las quieren realizar o son capaces de realizar, no dará los resultados esperados; en cambio en el clima organizacional participativo los distintos grupos de trabajo participan activamente por su propia iniciativa, tomando en cuenta las opiniones de los miembros, las metas de las tareas se alcanzarán bajo un ambiente de participación colectiva en que cada uno emite su opinión y asume las responsabilidades que le competen, sintiéndose satisfechos con las funciones que realizan.

## 22. Necesidades formativas

**Tabla 34.** *Necesidades formativas.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	50	50
Estudiantes	88	12

Fuente: Elaboración propia

**Figura 24. Necesidades formativas.**

Fuente: Elaboración propia

En la proposición los directivos y docentes se reúnen para conocer cuáles son las necesidades formativas y educativas de los docentes y estudiantes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los docentes afirma que casi siempre se reúnen con el equipo docente para conocer cuales con las necesidades formativas del equipo de trabajo, así también un 50% de los docentes manifiestan que se reúnen con directivos para conocer cuáles son las necesidades formativas, sin embargo un 50% de los docentes al hacer la sumatoria de las nomenclaturas indiferente, nunca y casi nunca no concuerdan con la respuesta de los directivos, pues afirman que los directivos no se reúnen con ellos para conocer cuáles son las necesidades formativas del personal docente, así también un 88% de estudiantes afirman que los docentes se reúnen con ellos para conocer cuáles son las necesidades formativas y académicas, pero un 12% de los estudiantes respondió que los docentes no se reúnen para conocer cuáles son sus necesidades formativas y educativas, estos datos son preocupantes, debido a que una institución educativa debe estar en constate mejora continua, es decir tanto directivos como docentes deben permanecer en constantes procesos de formación, tal y como lo dice la Ley de la Carrera Docente en el art. 27 dice lo siguiente: Art 27.- La formación de educadores estará dirigida a su profesionalización y especialización y será reforzada con procesos de actualización y perfeccionamiento docente; en este sentido es importante que los directivos se reúnan con los docentes para conocer cuáles son las necesidades formativas y así motivarlos a que sean participes de procesos de

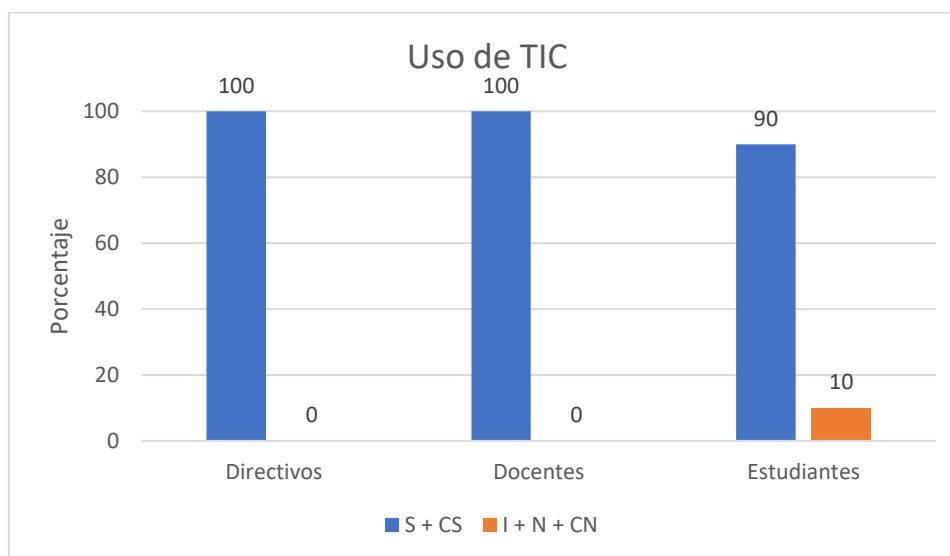
formación docente, ya sea que sean formaciones directamente del MINEDUCYT o formaciones que como directivos líderes han adquirido para su planta docente, todo esto para mejorar los procesos de enseñanza, según Varela (2019), la formación docente necesita mejoras en cuanto a nivel educativo de los maestros. Pues, aunque exista una institución encargada, eso no es suficiente. El Instituto Nacional de Formación Docente tiene como objetivo “la formación e innovación curricular que garantiza la atención de las necesidades del sistema educativo y los requerimientos de una educación integral, inclusiva y basada en los derechos humanos” (p.30), todo esto para alcanzar una educación de calidad para los estudiantes, esto lo afirma Graciano (2020) donde argumenta que es una realidad que la tendencia de las instituciones es el desarrollo integral de estudiantado, y para lograrlo es importante considerar el desarrollo profesional docente y del personal administrativo. Ahora bien, en la actualidad, las reformas educativas también han puesto énfasis en el desarrollo profesional docente, pero también se requiere profundizar en habilidades de liderazgo docente y analizar cómo estas contribuyen al desarrollo del estudiantado” Graziano et. al (2017).

### 23. Uso de TIC

**Tabla 35.** *Uso de TIC.*

Nomenclatura Segmentos	S + CS	I + N + CN
	Directivos	100
Docentes	100	0
Estudiantes	90	10

Fuente: Elaboración propia

**Figura 25. Uso de TIC.**

Fuente: Elaboración propia

En la proposición promueve el uso de TIC como apoyo en los procesos de aprendizaje en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita se obtuvieron los siguientes resultados: un 100% de los directivos respondió que promueven el uso de TIC en las aulas como apoyo al proceso de aprendizaje, así mismo, el 100% de los docentes al hacer la sumatoria de la nomenclatura siempre y casi siempre, afirmo que los directivos promueven el uso de TIC en el centro escolar, es importante mencionar que durante la guía de observación que se realizó en el centro escolar se pudo observar que la dirección brinda recursos tecnológicos como proyector, televisores, bocinas e internet, para que los docentes puedan contar con el apoyo necesario para desarrollar sus clases, también un 90% de los estudiantes afirman que los docentes promueven el uso de TIC en su proceso formativo, sin embargo un 10% de los estudiantes al realizar la sumatoria de las nomenclaturas indiferente, nunca y casi nunca, afirman que sus docentes no promueven el uso de TIC en el centro escolar, se infiere que no se encuentran satisfechos con el esfuerzo que tanto dirección como docentes realizan para innovar y hacer uso de la tecnologías de educación en el proceso de enseñanza aprendizaje, de acuerdo con Castrejón y Estrada (2019) los docentes líderes inciden en el aprendizaje y se adaptan a nuevos conocimientos haciendo uso de metodologías innovadoras y tecnológicas que contribuyen a un alto rendimiento académico en los estudiantes, en la educación y formación de los educandos.

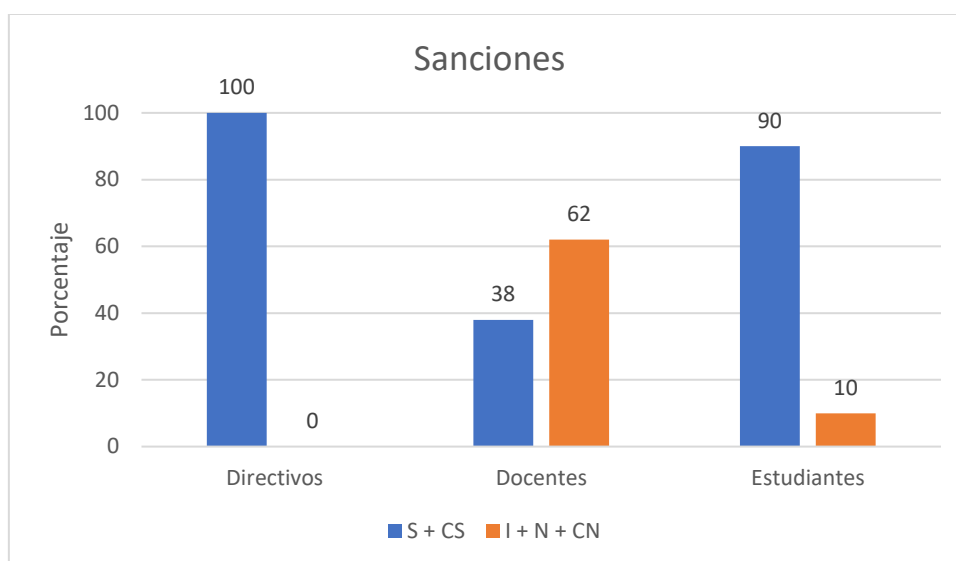
## 24. Sanciones

Tabla 36. Sanciones.

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	38	62
Estudiantes	90	10

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Sanciones.



Fuente: Elaboración propia

En la proposición sanciona a aquellos docentes y estudiantes que no cumplen adecuadamente con sus funciones y tareas se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los directivos afirman, al hacer la sumatoria de la nomenclatura siempre y casi siempre, que ellos como dirección sancionan a los docentes que no están cumpliendo con las funciones que tienen asignadas, un 38% de los docentes manifiesta que los directivos sancionan a los compañeros que no cumplen con sus funciones y tareas, sin embargo un 62% de los docentes al realizar la sumatoria de la nomenclatura siempre y casi siempre afirman que la dirección no sanciona a los docentes que no cumplen con sus funciones, se infiere que los directivos no cumplen por

completo la Ley de la Carrera Docente, debido a que en el reglamento de la carrera docente en la sección de atribuciones del director, en el art.36 dice lo siguiente: art.36 literal s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos; por su parte un 90% de los estudiantes afirman que los docentes sancionan a los estudiantes que no cumplen con las tareas, sin embargo, el 10% de los estudiantes, al realizar la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca afirman que sus docentes no sancionan a aquellos estudiantes que no cumplen con las tareas asignadas, según la Ley Crecer Juntos, en el artículo 57. Convivencia escolar positiva: las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a ser respetados por el personal del centro educativo y a recibir una educación basada en la tolerancia, comprensión mutua, respeto y solidaridad, sólo podrán imponerse sanciones por conductas previamente tipificadas en los reglamentos internos y manuales de convivencia de las instituciones educativas que no contravengan lo dispuesto en la presente Ley y las normas aplicables a la materia. Por tal razón, si los docentes sancionaran a los estudiantes por causas no contempladas en la normativa del centro escolar, caerían en incumplimiento de la Ley. Sin embargo hay un estilo de liderazgo el cual incluye sanciones, esto es en relación a Contreras y Barbosa (2013) donde manifiestan que el liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, y este se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder que tiene, en este caso directivos o docentes, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico.

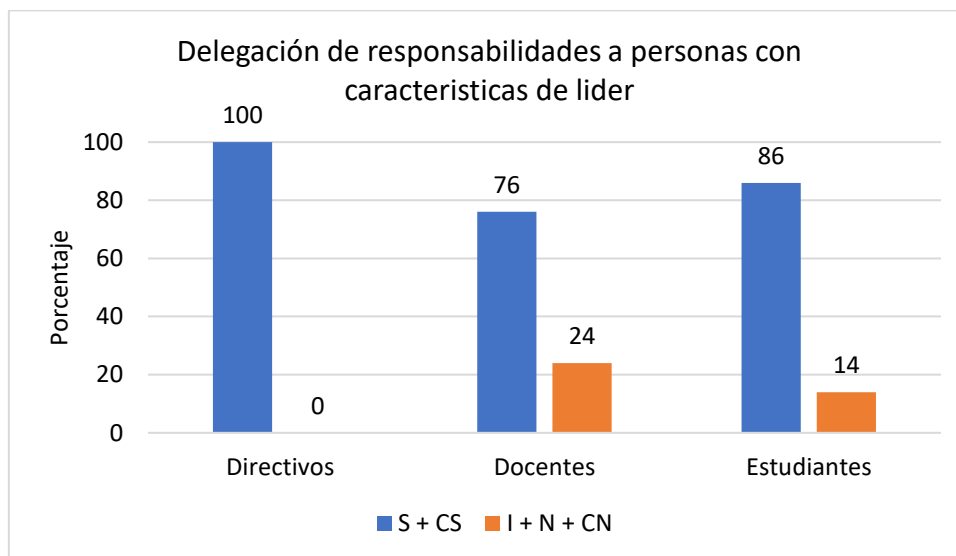
## 25. Delega responsabilidades a personas con características de líder

**Tabla 37.** *Delega responsabilidades a personas con características de líder.*

Segmentos	Nomenclatura	
	S + CS	I + N + CN
Directivos	100	0
Docentes	76	24
Estudiantes	86	14

Fuente: Elaboración propia

**Figura 27.** *Delega responsabilidades a personas con características de líder.*



Fuente: Elaboración propia

En la proposición: delega responsabilidades en docentes y estudiantes con capacidad de liderazgo, se obtuvieron los siguientes hallazgos: el 100% de los directivos, al sumar la nomenclatura siempre y casi siempre, afirman que por su parte delegan funciones en docentes que se observa tienen capacidad de liderazgo, así también el 76% de docentes manifiesta que los directivos delegan responsabilidades a docentes que evidencien características de liderazgo, sin embargo, el 24% de los docentes, al realizar la sumatoria de la nomenclatura indiferente, nunca y casi nunca, aseguran que los directivos no delegan funciones a docentes que tienen capacidad de liderazgo, así también, el 86% de estudiantes afirma que los docentes delegan responsabilidades a estudiantes con habilidades de liderazgo, mientras que un 14% de los estudiantes afirman que sus docentes no delegan funciones en estudiantes que poseen características de líder. Se infiere que existe un clima organizacional paternalista, ya que en este tipo de clima no existe confianza entre los seguidores y los directivos, si no hay confianza en el grupo de trabajo, difícilmente los que están al frente de la institución conocerán cuales son esos miembros del grupo que tienen esa capacidad de ser líder sin tener un cargo en la dirección. Según Fernández, Quintero (2017) argumentan el enfoque de liderazgo transformacional como “aquella actitud de un líder donde se convierte a los profesores en líderes de la acción educativa; lo cual se consigue a través de la motivación, así como también facilitándoles recursos para obtener buenos resultados durante el proceso de enseñanza aprendizaje”, el líder transformacional delega a otros que tengan características de líder, esto

no solo ayuda a distribuir el trabajo, si no también fomenta el trabajo en equipo y ayuda a que surjan nuevos lideres, tanto en docentes como en estudiantes.

#### 4.5 Comprobación de Hipótesis

Para la comprobación de hipótesis se hizo uso de la técnica estadística del Chi Cuadrado Calculado en donde se visualizaron tres niveles de instrucción: Alto, Medio y Bajo y la aplicación de la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Donde:  $X^2$  = Chi Cuadrado Calculado

$\sum$  = Sumatoria de la diferencia

Fo = Frecuencia Observada

Fe = Frecuencia Esperada

##### 4.5.2 Hipótesis Específicas

**H<sub>1</sub>**. El estilo de liderazgo que ejercen directora, subdirectora y docentes influye en la promoción de un clima organizacional eficaz en el servicio educativo que presta el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

**Tabla 38.** Datos recolectados de la hipótesis específica uno.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NOMENCLATURA					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDIFERENTE	NUNCA	CASI NUNCA	
ALTO	61 (1)	100(4)	13(7)	3(10)	3(13)	180
MEDIO	13(2)	75(5)	1(8)	0(11)	0(14)	89
BAJO	0(3)	32(6)	0(9)	0(12)	0(15)	32
TOTAL	74	207	14	3	3	301

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 39.** Comprobación de hipótesis específica uno.

CASILLA	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	(FO-FE) <sup>2</sup> /FE
1	61	119	-58	3364	28.27
2	13	167	-154	23716	142.01
3	0	180	-180	32400	180.00
4	100	80	20	400	5.00
5	75	105	-30	900	8.57
6	32	57	-25	625	10.96
7	13	76	-63	3969	52.22
8	1	88	-87	7569	86.01
9	0	89	-89	7921	89.00
10	3	86	-83	6889	80.10
11	0	32	-32	1024	32.00
12	0	32	-32	1024	32.00
13	3	29	-26	676	23.31
14	0	32	-32	1024	32.00
15	0	32	-32	1024	32.00
<b>VALOR DE CHI CUADRADO CALCULADO</b>					55.56
<b>CHI CUADRADO DE TABLA</b>					25.00

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la comprobación de la Hipótesis Especifica 1: “El estilo de liderazgo que ejercen directora, subdirectora y docentes influye en la promoción de un clima organizacional eficaz en el servicio educativo que presta el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita” se obtiene como resultado del valor del Chi Cuadrado Calculado 55.56; que al compararlo con el Chi Cuadrado de la Tabla, 25.00; resulta que es mayor el Chi Cuadrado Calculado de esta investigación que el Chi Cuadrado de la Tabla por lo que se aprueba la Hipótesis Especifica 1 y se desaprueba la Hipótesis Especifica nula 1: “El liderazgo directivo que ejercen directora, subdirectora y docentes no influyen en la promoción de un clima organizacional eficaz en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita”.

**H<sub>2</sub>. Es significativa la incidencia del liderazgo ejercido por directora y subdirectora, como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.**

**Tabla 40.** Datos recolectados de la hipótesis específica dos.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NOMENCLATURA					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDIFERENTE	NUNCA	CASI NUNCA	
<b>ALTO</b>	55 (1)	63 (4)	13 (7)	13 (10)	6 (13)	150
<b>MEDIO</b>	50 (2)	50 (5)	3 (8)	3 (11)	0 (14)	106
<b>BAJO</b>	13 (3)	33 (6)	0 (9)	0 (12)	0 (15)	66
<b>TOTAL</b>	118	146	16	16	6	322

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 41.** Comprobación de hipótesis específica dos.

CASILLA	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	(FO-FE) <sup>2</sup> /FE
1	55	95	-40	1600	16.84
2	50	100	-50	2500	25.00
3	13	137	-124	15376	112.23
4	63	87	-24	576	6.62
5	50	100	-50	2500	25.00
6	33	73	-40	1600	21.92
7	13	93	-80	6400	68.82
8	3	103	-100	10000	97.09
9	0	106	-106	11236	106.00
10	6	100	-94	8836	88.36
11	0	66	-66	4356	66.00
12	0	66	-66	4356	66.00
13	13	53	-40	1600	30.19
14	3	63	-60	3600	57.14
15	0	66	-66	4356	66.00
<b>VALOR DE CHI CUADRADO CALCULADO</b>					56.88
<b>CHI CUADRADO DE TABLA</b>					25.00

Fuente: Elaboración propia

Al comprobar la Hipótesis Específica 2: “Es significativa la incidencia del liderazgo ejercido por directora y subdirectora, como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita”, resulta que el Chi Cuadrado Calculado es de 56.88; que al compararlo con el Chi Cuadrado de la Tabla que es 25.00 se evidencia que es mayor el Chi Cuadrado Calculado, por lo que se aprueba la Hipótesis Específica 2; y se desaprueba la Hipótesis Específica Nula 2. Por lo que se infiere que es muy significativa la incidencia del

liderazgo ejercida por directora y subdirectora del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

### H<sub>3</sub>. Las buenas prácticas de liderazgo son un factor determinante para el desarrollo profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

**Tabla 42.** Datos recolectados de la hipótesis específica tres.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NOMENCLATURA					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDIFERENTE	NUNCA	CASI NUNCA	
<b>ALTO</b>	50 (1)	50 (4)	13 (7)	5 (10)	7 (13)	125
<b>MEDIO</b>	50 (2)	38 (5)	2 (8)	1 (11)	0 (14)	90
<b>BAJO</b>	47 (3)	38 (6)	0 (9)	0 (12)	0 (15)	85
<b>TOTAL</b>	147	126	15	6	7	300

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 43.** Comprobación de hipótesis tres.

CASILLA	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	(FO-FE) <sup>2</sup> /FE
1	50	75	-25	625	8.33
2	50	75	-25	625	8.33
3	47	78	-31	961	12.32
4	50	75	-25	625	8.33
5	38	87	-49	2401	27.60
6	38	52	-14	196	3.77
7	13	77	-64	4096	53.19
8	2	88	-86	7396	84.05
9	0	90	-90	8100	90.00
10	7	83	-76	5776	69.59
11	1	84	-83	6889	82.00
12	0	85	-85	7225	85.00
13	5	80	-75	5625	70.31
14	0	85	-85	7225	85.00
15	0	85	-85	7225	85.00
<b>VALOR DE CHI CUADRADO CALCULADO</b>					51.52
<b>CHI CUADRADO DE TABLA</b>					25.00

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la comprobación de la Hipótesis Especifica 3 “Las buenas prácticas de liderazgo son un factor determinante para el desarrollo profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita” resulta que el valor de Chi Cuadrado Calculado es de 51.52, que, al compararlo con el Chi Cuadrado Tabla, se evidencia que es mayor puesto que el Chi Cuadrado Tabla es de 25.00 por lo que se aprueba la Hipótesis Especifica 3, y se desaprueba la Hipótesis Especifica Nula 3.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA**

### **5.1 Conclusiones**

Las conclusiones del estudio de caso: Liderazgo directivo como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se responde a cada uno de los objetivos planteados en el capítulo 1 y de acuerdo con la comprobación de hipótesis realizada:

#### **Objetivo General:**

**Analizar los estilos de liderazgo que ejercen directora, subdirectora y docentes para influir en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla, del departamento de Ahuachapán.**

Al analizar los estilos de liderazgo que ejercen directora, subdirectora y docentes para influir en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla, del departamento de Ahuachapán, se concluye que a pesar de que el liderazgo ejercido por los directivos es alto, influye en un 76%, la forma en como los directivos están conduciendo al centro educativo sin embargo se detecta que un 24% de los docentes y un 14% de los estudiantes no están conformes con el estilo de liderazgo ejercido, debido a que no cumplen con sus expectativas; si bien, los porcentaje de los que están inconformes con el estilo de liderazgo de los directivos son un poco bajos no hay que descuidarlos, pues de seguir esta tendencia estos resultados podrían incrementarse en un futuro, lo cual afectaría el desarrollo del centro escolar pues Toro y Sanín (2013) argumentan que “una institución con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito educativo”.

Así mismo, al comprobar la hipótesis: “El liderazgo directivo que ejercen la directora, subdirectora y docentes influye en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita” sobre la base del resultado obtenido del valor de Chi Cuadrado Calculado, que da como resultado 50.32, que al compararlo con el Chi Cuadrado de la Tabla que es 25.00 se detecta que es mayor el resultado obtenido que el resultado de la tabla; por lo que se aprueba la Hipótesis General: y se desaprueba la Hipótesis Nula.

Objetivo específico 1

**Identificar los estilos de liderazgos que ejercen la directora, subdirectora y docentes para promover el clima organizacional eficaz en el servicio educativo del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, del municipio de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán.**

Al identificar los estilos de liderazgos que ejercen la directora, subdirectora y docentes para promover el clima organizacional eficaz en el servicio educativo de Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, del municipio de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán, se puede concluir que en un 91% se promueve un clima organizacional eficaz; sin embargo, es necesario aplicar el liderazgo transformacional ya que un 12% de los docentes y un 7% de los estudiantes aseguran que no evidencian la promoción de un clima organizacional eficaz; si bien estos porcentajes son bajos no se deben descuidar pues podrían incrementarse y debilitar aún más el clima organizacional existente. Igualmente al comprobar la hipótesis específica 1, a través del proceso estadístico de la técnica del Chi cuadrado se verifica que: al realizar la comprobación de la Hipótesis Específica 1: “El estilo de liderazgo que ejercen directora, subdirectora y docentes influye en la promoción de un clima organizacional eficaz en el servicio educativo que presta el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita” se obtiene como resultado del valor del Chi Cuadrado Calculado 55.56; que al compararlo con el Chi Cuadrado de la Tabla, 25.00; resulta que es mayor el Chi Cuadrado Calculado de esta investigación que el Chi Cuadrado de la Tabla por lo que se aprueba la Hipótesis Específica 1 y se desaprueba la Hipótesis Específica nula 1: “El liderazgo directivo que ejercen directora, subdirectora y docentes no influyen en la promoción de un clima organizacional eficaz en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita”.

**Objetivo específico 2**

**Indagar en qué medida el liderazgo ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.**

Al indagar en qué medida el liderazgo ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se concluye que en un 64% el liderazgo ejercido por la directora y subdirectora se convierte en un factor determinante en el clima organizacional, por lo que es significativa la incidencia del liderazgo ejercido por los directivos; sin embargo existe un 24% de los docentes y un 12% de los estudiantes que están inconformes con el estilo del liderazgo ejercido por sus directivos, de ahí que se infiere que si no se le presta la debida atención a estos porcentajes observados

podría incrementarse; lo que es contraproducente para el clima organizacional que se ejercen en esta institución. Igualmente, al realizar la prueba de hipótesis se concluye que: al comprobar la Hipótesis Específica 2: “Es significativa la incidencia del liderazgo ejercido por directora y subdirectora, como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita”, resulta que el Chi Cuadrado Calculado es de 56.88; que al compararlo con el Chi Cuadrado de la Tabla que es 25.00 se evidencia que es mayor el Chi Cuadrado Calculado, por lo que se aprueba la Hipótesis Específica 2; y se desaprueba la Hipótesis Específica Nula 2. Por lo que se infiere que es muy significativa la incidencia del liderazgo ejercida por directora y subdirectora del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

### **Objetivo específico 3**

**Evaluar si, el liderazgo ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante para el desarrollo profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.**

Al evaluar si, el liderazgo ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante para el desarrollo profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita se concluye que un 88% el liderazgo ejercido por los directivos son un factor determinante para el desarrollo profesional de los docentes; aunque no se puede soslayar que un 12% de los docentes difieren, ya que se sienten inconformes con su desarrollo profesional; en esta dirección si no se le presta la debida atención este porcentaje puede crecer; lo que va en contra de las buenas prácticas que se pueden implementar para que exista un verdadero desarrollo, que no condicione el profesionalismo de los docentes de esta institución, y el proceso de enseñanza aprendizaje con los estudiantes no resulte afectado, pues según Graziano (2020) es importante prestar atención al desarrollo profesional docente, pues es una realidad que la tendencia de las instituciones es el desarrollo integral de estudiantado, y para lograrlo es importante considerar el desarrollo profesional docente y del personal administrativo. Además, al realizar la prueba de hipótesis se obtienen los siguientes resultados: al realizar la comprobación de la Hipótesis Específica 3 “Las buenas prácticas de liderazgo son un factor determinante para el desarrollo profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita” resulta que el valor de Chi Cuadrado Calculado es de 51.52, que, al compararlo con el Chi Cuadrado Tabla, se evidencia que es mayor puesto que el Chi Cuadrado Tabla es de 25.00 por lo que se aprueba la Hipótesis Específica 3.

Finalmente, se concluye que el liderazgo directivo sí, es un factor determinante en el clima organizacional de todo centro escolar, en este estudio de caso se evidencia la realidad del liderazgo ejercido por directivos y docentes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

## **5.2 Propuesta de implementación**

Con el análisis de los datos obtenidos en este estudio de caso y las conclusiones conducen a la elaboración de una propuesta de diversas estrategias que beneficien el liderazgo que está siendo ejecutado por directivos y docentes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, para mejorar los procesos educativos que brinda dicha institución, de este modo mejorar el clima organizacional del centro escolar.

La propuesta de buenas prácticas de liderazgo directivo contiene estrategias dirigidas para directivos y docentes del centro escolar. Esta propuesta de implementación está estructurada integrando los siguientes apartados: Potada, índice, introducción, objetivos, justificación, estrategias dirigidas a directivos, para que estos las puedan implementar con el equipo docente para mejorar aspectos de motivación, comunicación, liderazgo entre otros; así como también cuenta con estrategias dirigidas a docente, para que estos las puedan desarrollar con sus estudiantes en los salones de clases, de este modo beneficiar los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.



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

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO  
PARA EL LOGRO DE UN EXCELENTE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO  
ESCOLAR CATÓLICO SAMMY GUIDO VELLARDITA, SAN PEDRO PUXTLA,  
AHUACHAPÁN**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR  
FÁTIMA JASMÍN LÓPEZ CABRERA**

**ASESOR  
MDU. CARLOS MAURICIO CHICAS ARTIGA**

**ABRIL 2024**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



## ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN .....	3
JUSTIFICACIÓN .....	5
OBJETIVOS .....	6
DESCRIPCION DE LA PROPUESTA .....	7
<b>1. Estrategias para potenciar el Liderazgo</b> .....	<b>8</b>
1.1 Estrategias de liderazgo docente .....	9
1.1.1 Dinámica NASA .....	9
1.2 Estrategias para fortalecer la motivación docente .....	12
1.2.1 ¿Cuál es mi profesión? .....	13
1.2.2 El espejo .....	14
1.3 Estrategias para fortalecer la resolución creativa de conflictos docentes.....	15
1.3.1 Método 635 .....	16
1.3.2 Remover obstáculos .....	17
<b>2. Estrategias para fortalecer el clima organizacional</b> .....	<b>19</b>
2.1 Estrategias para fortalecer el clima organizacional.....	20
2.1.1 Miremos más allá.....	20
2.1.2 Las botellas .....	21
2.1.3 El espacio catártico .....	23
2.1.4 Ruleta preventiva .....	24
2.2 Estrategias de conocimientos y habilidades en docentes .....	25
2.2.1 Publicidad en clasificados .....	26
2.2.2 La liga del saber .....	27
<b>3. Estrategias para potenciar el trabajo en equipo</b> .....	<b>29</b>
3.1 Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo .....	30
3.1.1 Todos para uno y uno para todos.....	30
3.1.2 El poema colectivo .....	32
3.2 Estrategias para fortalecer la convivencia docente .....	33
3.2.1 Se murió Chicho .....	34
3.2.2 El navío cargado de... .....	35
3.3 Estrategias para fortalecer la comunicación docente .....	37
3.3.1 Rompecabezas .....	37
3.3.2 Comunicación Múltiple .....	38

3.4 Estrategias para fortalecer las relaciones positivas entre docentes .....	40
3.4.1 Caramelos.....	40
3.4.2 Partes del cuerpo .....	41
<b>4. Estrategias para potenciar el liderazgo en los estudiantes .....</b>	<b>43</b>
4.1 Estrategias para fortalecer el liderazgo en estudiantes .....	44
4.1.1 El lazarillo .....	44
4.1.2 El Líder Ideal .....	45
4.2 Estrategias para fortalecer la motivación en estudiantes .....	46
4.2.1 Los refranes .....	46
4.2.2 ¿Quién es el líder? .....	47
4.3 Estrategias para fortalecer la resolución creativa de conflictos .....	49
4.3.1 Piedritas .....	49
4.3.2 Pasos para resolver un conflicto .....	50
<b>5. Estrategias para fortalecer el clima organizacional .....</b>	<b>52</b>
5.1 Estrategias de conocimientos y habilidades .....	53
5.1.1 Lluvia de ideas .....	53
5.1.2 El marciano .....	54
5.1.3 La alfombra mágica .....	56
5.1.4 Completar las frases .....	57
<b>6. Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo.....</b>	<b>59</b>
6.1 Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo .....	60
6.1.1 Saltando juntos .....	60
6.1.2 Torneo de pulgares .....	61
6.2 Estrategias para fortalecer la convivencia .....	63
6.2.1 Pueblos y ciudades .....	63
6.2.2 Trenes ciegos .....	65
6.2.3 Mi otra voz .....	66
6.2.4 Felicitación, disculpa y descubrimiento .....	68
<b>7. Estrategias para fortalecer la práctica docente desde las neurociencias.....</b>	<b>70</b>
7.1 La práctica docente desde la neuroeducación y neuroliderazgo.....	71
7.2 Estrategias para fortalecer la práctica docente desde la neuroeducación .....	72
7.2.1 Provocar emociones y despertar su atención.....	72
7.2.2 Artes para favorecer procesos cognitivos.....	73

7.2.3 Convertir el aula en una comunidad de aprendizaje.....	73
7.2.4 Experiencias multisensoriales.....	73
7.2.5 Utilizar el movimiento para aprender.....	74
7.3 Estrategias para fortalecer el clima organizacional desde el Neuroliderazgo.....	74
7.3.1 Tomar otras perspectivas.....	75
7.3.2 Crear condiciones para la innovación.....	76
7.3.3 Crear certidumbre.....	76
CONCLUSIONES .....	78
BIBLIOGRAFÍA .....	80
ANEXO.....	81

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas como organizaciones son sistemas complejos, que están compuestos de actividades humanas que son guiadas por liderazgos directivos, que se convierten en un factor determinante en el clima organizacional; donde se evidencian diversos tipos de comportamiento de personalidades, de pequeños grupos, de normas y actitudes, que de una u otra forma inciden en la calidad educativa que prestan

En este sentido, no hay que olvidar que existe una serie de características que son importantes conocer para que un líder pueda desarrollar correctamente un clima organizacional aceptable, entre ellas se pueden mencionar

- El clima organizacional es permanente, es decir los Centros Educativos guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de un Centro Educativo
- El clima de los Centros Educativos ejerce influencia en el compromiso e identificación de los docentes.
- Los docentes modifican el clima laboral de la organización y también afectan su propio comportamiento y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de los Centros Educativos afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectada por el clima.
- Problemas en la organización como las tardanzas y ausentismos puede ser una alarma que en los Centros Educativos hay un mal clima laboral. Es decir sus docentes pueden estar insatisfechos.

Con todas estas características el clima organizacional distinto puede ser creado por la motivación en el estilo de liderazgo empleado en la organización. Algunos climas organizacionales pueden ser creados en un corto tiempo y que sus características permanecen estables. Una vez creados, presentan efectos significativos y dramáticos sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo. Los maestros están llamados siempre a ser elemento de armonía con base a sus relaciones y con miras a un objetivo

común. Puesto que, un buen clima organizacional permite la completa libertad de los maestros en su clase, su intervención máxima en los trabajos comunes y la adaptación al espíritu de la comunidad aprovechando las actividades y actitudes personales de cada docente dando lugar para que las desarrolle integralmente en beneficio de toda la escuela y la comunidad.

La Propuesta ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO ESCOLAR CATÓLICO SAMMY GUIDO VELLARDITA, DE SAN PEDRO PUXTLA, AHUACHAPÁN, , está diseñada para mejorar la labor docente y transformar el pensamiento para construir nuevos conocimientos en los estudiantes, no solo se constituye en dar contenidos y enseñar teorías, sino en la gran responsabilidad de orientar, sensibilizar y sobre todo de incentivar en el proceso educativo para lograr la excelencia en la calidad educativa, en los servicios que presta el Centro Educativo Católico

La propuesta está estructurada en tres apartados:

1. Estrategias de Liderazgo
2. Estrategias de Clima Organizacional
3. Estrategias de trabajo en equipo

## JUSTIFICACIÓN

Las estrategias de Liderazgo y Clima organizacional cumplen la función principal, que no es solo la referida a la labor administrativa, sino que también corresponde a los aprendizajes, con el propósito de mejorar los resultados de los estudiantes, y que a su vez los mantengan motivados y con nuevas expectativas, para que, de esta manera, se mejore la calidad de los aprendizajes.

Segura y Chacón (1996) indican que los sistemas tradicionales de enseñanza en la educación no dan al estudiante las herramientas para indagar, analizar y discernir la información, que lo lleve a la verdadera toma de decisiones. Los conocimientos impartidos son más bien atomizados, memorísticos y no fomentan el desarrollo de la iniciativa, la creatividad, ni la capacidad para comunicarse efectivamente por distintas vías (p. 29).

Es por esto por lo que se considera importante la Propuesta: ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO ESCOLAR CATÓLICO SAMMY GUIDO VELLARDITA, DE SAN PEDRO PUXTLA, AHUACHAPÁN ya que lleva el fin de rediseñar y emplear nuevas estrategias pedagógicas, en los aprendizajes de los estudiantes.

En este sentido, el Liderazgo y el clima organizacional son considerados como elementos fundamentales de las competencias docentes, ya que su rol de mediador repercute en los estudiantes a aprender de manera significativa, partiendo de sus conocimientos previos, motivando la construcción del conocimiento, la reflexión y transferencia de lo aprendido, y brindando ayuda cuando el aprendiz ya no pueda avanzar por sí sólo, además de favorecer la cooperación y un ambiente propicio en el aula, permitiendo así aprendizajes que originen conocimientos encaminados a aprender a aprender y aprender haciendo.

Se espera que la Propuesta, sirva de herramienta consultiva que beneficie y permita mejorar la labor de los Directivos y del Personal Docente, a fin de transformar el pensamiento para mejorar la calidad educativa de los aprendizajes en los estudiantes. En este sentido, se invita a Directivos y docentes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla, a reestructurar, organizar y reevaluar algunas estrategias que emplean en el proceso de enseñanza aprendizaje.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Presentar una propuesta que contenga estrategias que fortalezcan las competencias de gestión, Liderazgo directivo y Clima organizacional en Directivos, Docentes y estudiantes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Propiciar Estrategias de Liderazgo y Clima organizacional para que Directivos, Docentes y Estudiantes puedan orientar, guiar y estimular la calidad educativa en el Centro Educativo Católico Sammy Guido Vellardita
- ✓ Describir Estrategias de Liderazgo y clima organizacional, a través de una propuesta, para que los Directivos y docentes puedan aplicarlas en el desarrollo de sus funciones, en el Centro Escolar.
- ✓ Proponer Estrategias de Liderazgo y clima organizacional como guía facilitadora para que los Docentes las apliquen en el desarrollo de sus clases, en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla.

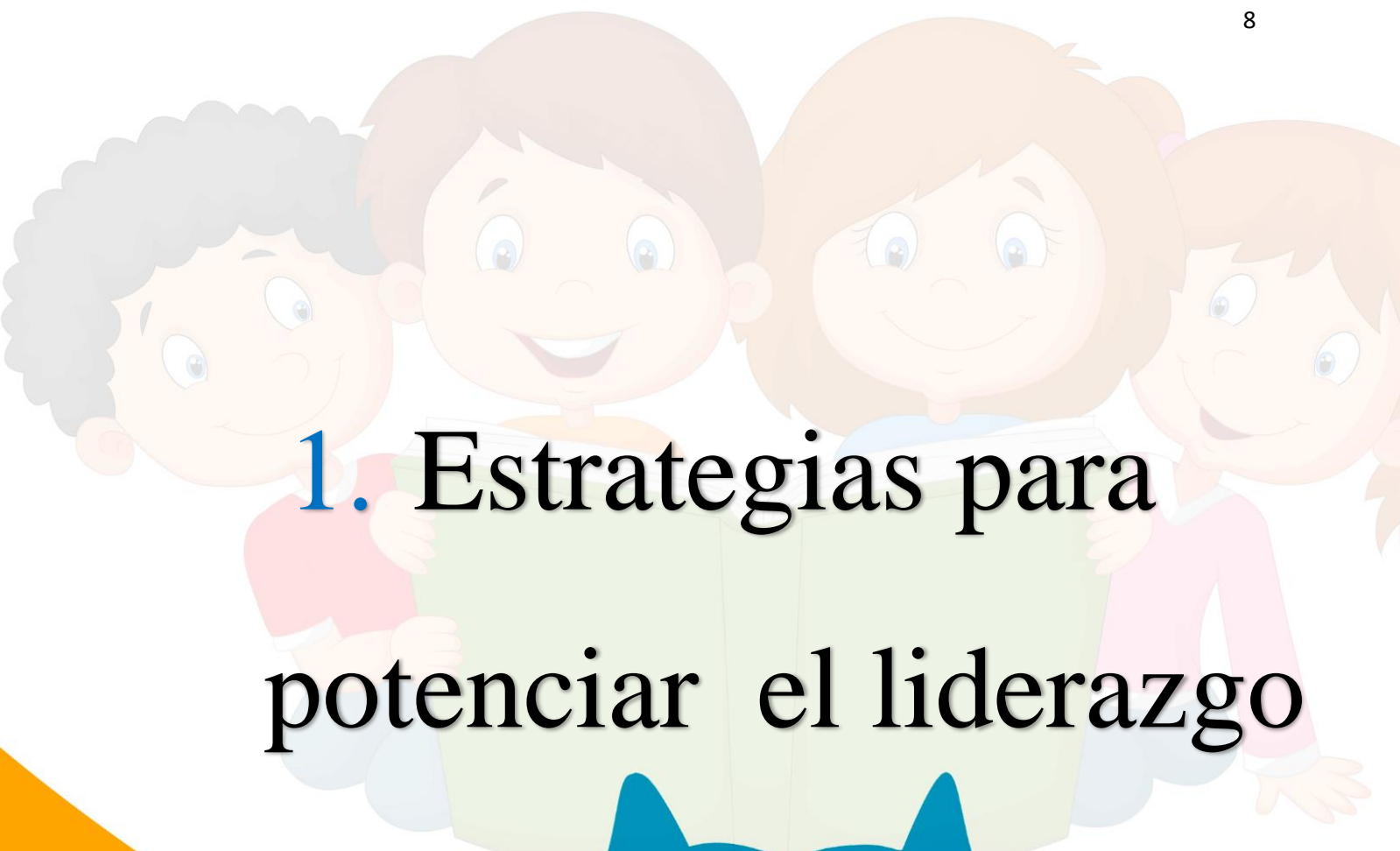
## **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

A partir de los principales hallazgos de la investigación se destaca que las estrategias de Liderazgo y clima organizacional fortalecen habilidades y destrezas en los estudiantes, y benefician a las metodologías de la práctica docente en el aula. Sin embargo, es necesario reforzar dichas estrategias, para el beneficio de los estudiantes en sus aprendizajes.

La presente compilación de Estrategias de Liderazgo y Clima organizacional, bajo una perspectiva orientada al logro de la excelencia en la calidad, pretende ser una herramienta de apoyo a la labor administrativa y docente en dos sentidos: entregar los aspectos conceptuales básicos de las principales Estrategias para la formación orientada al desarrollo de Liderazgo y clima organizacional; y favorecer una selección pertinente de Estrategias de acuerdo a los aprendizajes esperados y las características del contexto.

En este sentido, la Propuesta de Estrategias de Liderazgo y clima organizacional, tiene como finalidad facilitar las interrelaciones e intercomunicaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje, es decir, la acción mediada, entre el docente y el estudiante que propicia la motivación, la reflexión, la crítica y la participación mediante las estrategias propuestas, que serán de utilidad para los Directivos y Docentes.



An illustration of four children of diverse backgrounds and ethnicities, smiling and holding a large, open book. The children are rendered in a soft, semi-transparent style, appearing to be behind the main text.

# 1. Estrategias para potenciar el liderazgo



## 1.1 Estrategias de liderazgo docente

El liderazgo en una institución educativa se vuelve importante, ya que de acuerdo con el estilo o estilos de liderazgos que sean ejecutados en la institución, así será el ambiente laboral de dicho centro escolar, por tal razón es importante que los directivos ejecuten un estilo de liderazgo que ayude a alcanzar el éxito en institución. Los directivos como líderes juegan un papel importante ya que sirven de inspiración para su equipo de trabajo y estudiantes, además es necesario tener en cuenta que, según el estilo de liderazgo transformacional, el líder tiene que buscar dentro del grupo personas que también tengan características de líder, para que de esta manera vayan surgiendo nuevos líderes. En el estudio de caso que se realizó se evidencia que los directivos no están delegando funciones a personas que cumplan con las características de líder, pues esto se vuelve necesario en la actualidad, por tal razón se presentan estrategias que permitan ayudar a los directivos a identificar líderes dentro del grupo de trabajo, pues no hace falta tener un alto cargo para poder ser un buen líder.

### 1.1.1 Dinámica NASA

**Objetivo:** Descubrir que las decisiones tomadas en equipo son más acertadas que las decisiones de forma individual, y que el trabajo en equipo, en general, es más eficaz que el trabajo individual.

**Descripción:** Esta estrategia sirve para conocer cuáles son los tipos de liderazgo que existen en un grupo de trabajo, para detectar futuros líderes dentro del grupo. Así como también analizar el proceso de toma de decisiones en el grupo, para enriquecerse con el conocimiento de los otros y reflexionar que el mejor resultado se obtiene con la participación de todos y todas, de esta manera se conocen los diferentes estilos de liderazgo que hay en un grupo.

**Materiales:**

Mesas y sillas para que los grupos se sienten.

Una fotocopia de la lista de objetos para cada participante.

Un bolígrafo para cada participante.

**Desarrollo:**



1. El coordinador o la coordinadora le entregará a cada miembro del grupo una hoja con el relato de una situación conflictiva. Cada persona, de manera individual, deberá intentar resolverlo.

“Ustedes pertenecen a un grupo de cosmonautas. En un viaje individual tenían el encargo de encontrarse con la nave nodriza en la superficie iluminada de la Luna. A causa de dificultades técnicas, su nave espacial tuvo que alunizar a 300km de la nave nodriza. Durante el alunizaje se ha destruido gran parte del equipo de a bordo. Su supervivencia depende de que consigan llegar a pie a la nave nodriza. Solo pueden llevarse con ustedes lo más imprescindible para superar esa distancia. Más abajo se especifican los 15 elementos que se han salvado. Su labor consiste en hacer una clasificación de los objetos enumerados que sean más o menos importantes para que su tripulación se los lleve consigo. El 1 será el más importante y el 15 el menos.”

**Lista de objetos a enumerar:**

2. El coordinador entregara al grupo una tabla con el listado de materiales a enumerar según consideren la necesidad.

NASA	GRUPO	INDIV	Materiales
			Caja de cerillas
			Comestible concentrado
			20 m. de soga de nylon
			Tela de seda de paracaídas
			Calentador para alimentos
			Dos pistolas, calibre 45
			Una caja de leche en polvo
			Dos botellas de oxígeno
			Un mapa de la constelación de la luna
			Un bote salvavidas
			Una brújula
			25 litros de agua
			Luces de Bengala
			Botiquín de primeros auxilios
			Una radio, no sólo receptora, sino también transmisora, de frecuencia modulada, que funciona acumulando energía, al exponerla a la luz del sol

3. Luego de que cada integrante realice su orden, el coordinador formará subgrupos de 7 o 8 personas y en grupo decidirán el orden de prioridad de los objetos. Posteriormente, el

coordinador/a leerá el orden lógico para que cada participante compare el resultado individual y grupal con el orden lógico.

Por lo general la decisión grupal se acerca más al orden lógico que la individual. Esto se debe a que, si se aprovechan los aportes de los 7 u 8 integrantes, comúnmente se obtiene mejor resultado porque el conocimiento que se produce en el grupo es más amplio que el individual.

4. El coordinador deberá proporcionar a los participantes el orden lógico del listado, para que ellos comparen los resultados.

Motivo	NASA	Materiales
De poca o nula utilidad ya que no hay oxígeno	15	Caja de cerillas
Alimentación diaria necesaria	4	Comestible concentrado
Útil para arrastrar a los heridos e intentar la ascensión	6	20 m. de soga de nylon
Para protegerse del sol	8	Tela de seda de paracaídas
Necesario en la parte de la luna no iluminada por el sol	13	Calentador para alimentos
Con ellas se puede tomar impulso por reacción	11	Dos pistolas, calibre 45
Alimentación útil, mezclada con agua	12	Una caja de leche en polvo
Necesarios para la respiración	1	Dos botellas de oxígeno
Para orientarse en el espacio	3	Un mapa de la constelación de la luna
Protección o transporte	9	Un bote salvavidas
Inútil por ausencia de campos magnéticos	14	Una brújula
Necesarios	2	25 litros de agua
Útiles para hacer señales de socorro a la nave	10	Luces de Bengala
Para posibles accidentes	7	Botiquín de primeros auxilios
Para intentar contactar con la nave	5	Una radio, no sólo receptora, sino también transmisora, de frecuencia modulada, que funciona acumulando energía, al exponerla a la luz del sol

Para finalizar, el coordinador hace una reflexión con el resto del grupo para determinar cuáles fueron las dificultades al realizar la actividad, reflexionando sobre la importancia que tiene trabajar en equipo y tomar decisiones.

¿Por qué creen que el resultado grupal se acercó más al orden lógico que el que realizaron de manera individual?

En los casos dónde el individual fue mejor que el grupal, ¿todos los integrantes del grupo participaron en el debate? ¿Cómo se dio la participación de todos en el grupo? ¿Puede ocurrir que el conocimiento individual puesto en un grupo no enriquezca a los demás? ¿Puede ocurrir que el conocimiento de otro no me enriquezca? ¿Se puede conseguir mejores resultados en grupo o de manera individual? ¿En algún momento se puso en duda el conocimiento de algún compañero? ¿En algún grupo tuvieron que negociar? ¿Y negociaron sobre algo que sabían o desconocían?

Fuente: Palomo, O.

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra más del 80% de los docentes			
Se realiza trabajo en equipo			
Se delegan funciones			
Toman la iniciativa de estar a cargo del grupo			
Se identifican diferentes estilos de liderazgo			
Reflexiona sobre la importancia del liderazgo en el equipo de trabajo			

## 1.2 Estrategias para fortalecer la motivación docente

La motivación en los centros escolares se vuelve un factor importante para alcanzar un mejor ambiente laboral y así obtener mejores resultados con el equipo de trabajo, por esta razón los directivos de los centros escolares deben buscar diferentes acciones colectivas para incrementar la motivación dentro del equipo de trabajo, de esta manera si el docente se encuentra motivado motivaran a los estudiantes y se alcanzaran los objetivos esperados; es importante tener en cuenta que Implementar estrategias para incrementar la motivación en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita es importante ya que en el estudio de caso que se realizó en el centro escolar se evidencio que un 87% de los docentes se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, sin embargo un 13% no se encuentran motivados a la hora de realizar sus labores, por tal razón es importante que los directivos empleen estrategias para mejorar la motivación del equipo docente.

### 1.2.1 ¿Cuál es mi profesión?



**Objetivo:** Reflexionar sobre la importancia de la labor docente, teniendo en cuenta que los profesores son los formadores de profesionales de numerosas áreas, esto conlleva una gran responsabilidad, pero también es algo muy bonito.

**Descripción:** Esta actividad sirve de motivación a los docentes, ya que permite reflexionar sobre el papel que juegan en la sociedad, esta actividad el director la puede

hacer en cualquier momento del año, según considere necesario. Esta es una estrategia que está enfocada en fomentar un mejor ambiente laboral, pues busca motivar a los docentes a la hora de realizar su trabajo en el aula, ya que los docentes como líderes educativos deben estar motivados a la hora de realizar su trabajo, pues el rol que cumplen es motivar también a los estudiantes con su carisma, ya que esta es una de las principales características del líder transformador.

**Materiales:** Artículos con nombres de profesiones escritas como autor de novelas, ingeniero aeronáutico, astronauta, músico entre otros.

**Tiempo de duración:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Cada participante debe sacar un papel del interior del contenedor, leerlo y no decirle a nadie para qué está escrita la profesión.
2. Los profesores deben sentarse en semicírculo y, uno a uno, ir al frente del grupo a imitar para que otros intenten adivinar su profesión. No tiene sentido utilizar palabras para explicar de qué se trata.
3. Cuando todos hayan hecho su presentación, el gerente del proceso debe preguntar al grupo qué tienen en común todas las profesiones mencionadas. Esperar las reflexiones del grupo y, finalmente, cerrar explicando que todas las profesiones requieren de la existencia de profesores, desde los de educación primaria hasta los universitarios. La idea es que los participantes comprendan cómo tienen relevancia en el futuro de sus alumnos.

Fuente: Tu Economía: Dinámicas para profesores

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra más del 80% de docentes en la actividad			
Reflexionan sobre la importancia del trabajo docente			
Brindan aportes sobre como tienen relevancia en el futuro de los estudiantes			

### 1.2.2 El espejo



**Objetivo:** Aumentar la autoestima de los docentes reflexionando sobre sus cualidades y relevancia para los estudiantes a quienes enseñan cosas valiosas todos los días, para que se sientan motivados a la hora de realizar su labor.

**Materiales:** Cajas de cartón, espejos

**Tiempo:** 30 minutos

**Descripción:** Esta estrategia sirve para motivar a los docentes en la labor importante que hacen día con día, esta actividad se puede hacer con todos los docentes del centro escolar, ya que la motivación es fundamental en un centro escolar. La estrategia está en caminata a fortalecer la autoestima y motivación de los docentes, permitiendo que ellos se sientan motivados con el trabajo que realizan, de este modo el ambiente laboral del centro escolar se volverá agradable, a su vez motivara a los estudiantes por medio de su carisma lo cual es una de las características que posee un líder.

**Desarrollo:**

1. El que dirige las dinámicas debe comenzar con un discurso sobre la importancia de la persona retratada dentro del cuadro. En este discurso, es fundamental enfatizar cuán fundamental es este individuo de la caja para los estudiantes y la escuela. Haga que los participantes sientan curiosidad por saber quién está en la caja, inicie preguntando si alguien tiene alguna idea de quién es.



2. Pida a los participantes que se sienten en círculo y, al mismo tiempo, abran las cajas para mirar hacia el espejo.
3. Pídale a cada participante sentado en el círculo que diga algunas palabras sobre la persona que vieron en la parte inferior de la caja (ellos mismos). Conducir de tal manera que los docentes hablen de sus cualidades y los retos que superan cada día para seguir cumpliendo con su ardua tarea de enseñar y preparar a la generación del futuro.

Sugerencia – Si no es posible pegar espejos en la parte inferior de la caja, puede pegar un papel con la inscripción “USTED” en la parte inferior, explicando que dentro está el nombre de alguien muy relevante para la escuela y los estudiantes.

Fuente: Tu Economía: Dinámicas para profesores

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Participa más del 80% de los docentes			
Interactúan todos los docentes entre ellos			
Se evidencia armonía entre los docentes			
Reflexionan sobre la importancia de su labor			
Reconocen cuales son las cualidades que posee cada docente			

### **1.3 Estrategias para fortalecer la resolución creativa de conflictos en docentes**

En las instituciones educativas los conflictos entre los miembros del equipo de trabajo se vuelven muy comunes en ocasiones, pues hoy en día vivimos en una sociedad muy diversa, donde conviven personas muy distintas por su cultura, costumbres, religión, raza, entre otras cosas. Esto puede llevar a choques y discrepancias de opiniones, pensamientos, intereses e ideas, dando lugar a enfrentamientos o conflictos, los cuales como directivos hay que resolver de forma creativa y armoniosa. En el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, en el estudio de caso que se realizó en dicha institución, en el instrumento que se les realizó a los docentes, en la proposición la dirección logra solucionar los problemas de manera amena y profesional, un 76% de los docentes respondió que los directivos si están solucionando los problemas de manera amena y profesional, sin embargo un 24% de los docentes respondió



que los directivos no solucionan los conflictos de manera amena y profesional, por tal razón se vuelve importante ofrecer estrategias de resolución creativa de conflictos a los directivos y docentes del centro escolar, pues como líderes educativos y transformacionales deben poseer esta característica de liderazgo.

### 1.3.1 Método 635

**Objetivo:** Generar ideas que den solución a problemas, permitiendo combinar la creación de ideas grupales con las individuales.

**Descripción:** Esta estrategia es muy sencilla para fortalecer la solución de problemas de manera creativa en un equipo de trabajo. El factor determinante de su éxito será, en primer lugar, formular bien las preguntas o delimitar apropiadamente el tema y escoger al grupo apropiado para llevarlo a cabo. Esta es una

estrategia que fortalece el liderazgo transformacional en una institución educativa, pues se encarga de generar soluciones creativas con el grupo de trabajo, ya que cada docente expondrá ideas innovadoras para solucionar dicho conflicto, de esta manera directivos y docentes solucionaran de manera amena y profesional los conflictos que surjan en la institución.



Personas



Ideas



Minutos

**Materiales:** Papel, plumones

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Seis participantes se sientan en un grupo, bajo la supervisión de un moderador. Cada participante elabora 3 ideas en 5 minutos. Las ideas se escriben en una hoja de trabajo.
2. Tras ese tiempo, cada individuo recibe la hoja de trabajo con las ideas de la persona que tiene a su izquierda, al tiempo que pasa la suya a quien está sentado a su derecha.

3. En esta segunda ronda se actúa igual, solo que la hoja de trabajo que recibe ya tiene escritas seis ideas.
4. Tras seis rondas, en 30 minutos, el grupo habrá producido un total de 108 ideas.
5. A partir de ahí, se procede a un análisis exhaustivo de todas ellas, jerarquizando y conservando aquellas ideas realmente útiles para el objetivo que se busca.

Fuente: Suárez, M. (2023)

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra más del 90% de los docentes			
Los docentes brindan ideas para solucionar el conflicto propuesto			
Se respetan los tiempos			
Existe buena comunicación al momento de aportar ideas			

### 1.3.2 Remover obstáculos.

**Objetivo:** Ubicar los problemas dentro del grupo, o sea, que el grupo interiorice sus problemas. Permita hacer una planificación del trabajo, al ver con qué elementos se encuentra y qué dificultades hay que enfrentar.

**Descripción:** Esta actividad fomentará la solución a problemas que se presentan en la institución, los directivos eligen en qué momento realizarla. Esta estrategia se enfoca en fomentar el liderazgo que pueden ejercer tanto directivos como docentes dentro de la institución educativa, pues cada uno tomara un rol importante para dar solución a los problemas que se presentan en el día a día de una institución educativa.

**Materiales:** Tarjetas, papel, lapiceros

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Basándose en la realidad concreta de un grupo (sus problemas, planes de trabajo, integrantes), se prepara el material que apoye la identificación de los problemas.

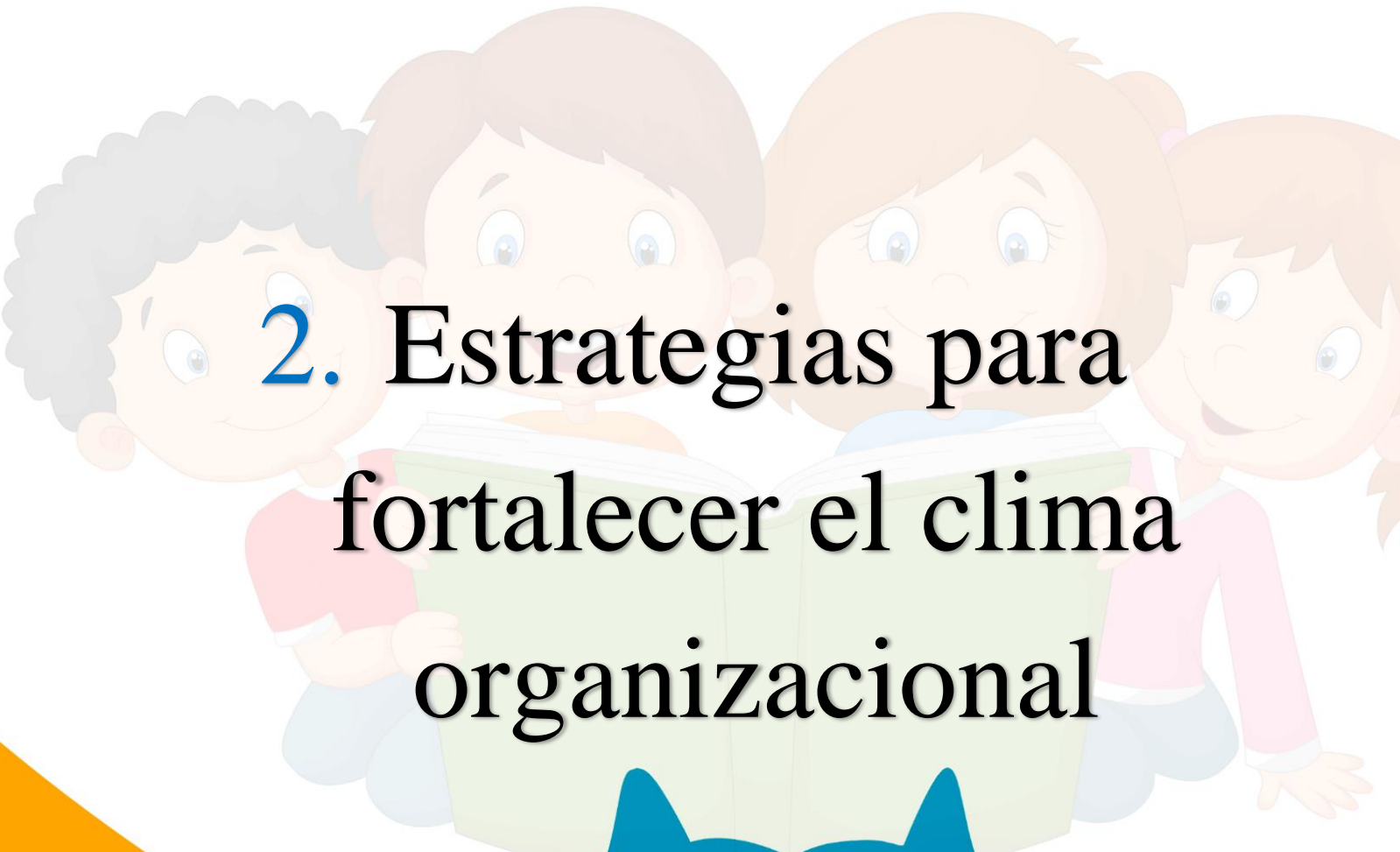


Ejemplos: en esta hoja están las actividades y metas que nos habíamos propuesto, veamos qué hemos logrado realizar hasta ahora: No hemos logrado realizar todas las actividades planificadas, por ejemplo, no hicimos el campismo.

2. Se prepara de antemano una serie de preguntas básicas que permitan ubicar los "Obstáculos" que ha habido para realizar el plan de trabajo o funcionamiento del grupo. Y ya sea de forma individual o en grupo se deben responder de forma honesta y crítica. Ejemplo: ¿Qué normas incumplidas obstaculizan el logro de las metas?, ¿Qué obstáculos vemos dentro del grupo que impiden la realización de los programas que tenemos?
3. Los grupos o personas escriben en las tarjetas sus opiniones, por ejemplo, una norma incumplida, siendo honesto, es que soy un poco indisciplinado.
4. Se hace una clasificación de las tarjetas empezando por la primera pregunta y así sucesivamente.
5. Una vez clasificada una pregunta, se ve cuál es el obstáculo central, lo mismo se hace con el siguiente ejemplo: El obstáculo central que encontramos en los comportamientos es la irresponsabilidad.
6. Luego de la clasificación se pasa, utilizando la misma mecánica, a sugerir posibles soluciones a los obstáculos centrales.  
Ejemplo: ¿Qué podríamos hacer frente al problema de la falta de responsabilidad?

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra más del 80% de los docentes			
Se identifican las actividades que no se alcanzaron			
Los docentes brindan ideas para solucionar el conflicto propuesto			
Existe buena comunicación al momento de aportar ideas			
Se reflexiona sobre la importancia de tratar los problemas laborales de manera colectiva			

An illustration of four children (two boys and two girls) sitting together and reading a large green book. They are all smiling and looking at the book. The background is white with a blue and orange curved border at the top and bottom.

## 2. Estrategias para fortalecer el clima organizacional



## 2.1 Estrategias para fortalecer el clima organizacional

El clima organizacional en un centro educativo es un factor determinante para alcanzar el éxito de dicha institución, pues si el equipo de trabajo tanto directivos y docentes se sienten en un clima laboral agradable, su producción mejorara y por ende los resultados de la institución serán los esperados. Un clima organizacional positivo permite que la persona se sienta acompañada, segura, querida, tranquila y fomenta su desarrollo. El hecho de potenciar un buen ambiente escolar favorece una convivencia sana en una institución. La convivencia es un factor fundamental en el desarrollo integral de cada persona, por tal razón los directivos del centro escolar Católico Sammy Guido Vellardita deben buscar estrategias que permitan generar ambientes agradables para los docentes y estudiantes, pues solo de esta manera el centro escolar alcanzara el éxito, ya que todos los involucrados se sentirán en armonía y satisfechos con las funciones que realizan en la institución. También hay que tener en cuenta que con el estudio de caso que se realizó en la institución, se evidencio que existe interacción cordial con sus compañeros, sin embargo, hay docentes que consideran que la interacción no es del todo cordial, por tal razón se proponen estrategias que los directivos como lideres puedan emplear con los docentes para apoyar esa convivencia armoniosa en la institución y de esta manera potenciar un buen clima organizacional.

### 2.1.1 Miremos más allá

**Objetivo:** Reflexionar sobre la importancia que tiene la organización del equipo de trabajo a la hora de ejecutar una actividad concreta.

**Descripción:** Esta actividad sirve para que los docentes se puedan organizar según sus expectativas e intereses que tienen en la institución. Permite ser más consciente de las necesidades del grupo, de sus logros y dificultades, y sobre todo proyectar con una visión futura el trabajo con vistas alcanzar los objetivos propuestos en el centro escolar con un carácter mediato y de forma colectiva. Esta es una estrategia para mejorar el clima organizacional de la institución.

**Materiales:** Hoja y lápiz para cada participante, pizarrón o papelógrafo, Franelógrafo.

**Tiempo:** 30 minutos



**Desarrollo:**

1. Cada participante responde, de manera escrita, una pregunta que sobre su organización se ha preparado de antemano. Por ejemplo ¿Qué quisieran conseguir en beneficio de su comunidad o de su centro de estudio al cabo de cinco años?

2. Se forman grupos de cuatro, seis u ocho según el número de participantes, para que pongan en común las respuestas que han dado y sobre la base de esta información hagan un modelo ideal. Por ejemplo, podríamos crear una biblioteca; gestionar que por lo menos haya agua todo el día; la escuela debe tener más sillas para que los estudiantes puedan dirigirse a sus propias actividades. Cada grupo debe organizarse para trabajar en esta etapa, nombra su coordinador, anotar las participaciones y controlar el tiempo que ha sido acordado.

Esta estrategia posibilita que el grupo se entrene en la planificación de actividades Conjuntas; Apoyándose para esto en una metodología organizativa para utilizar sus logros y dificultades.

Fuente: Manual de técnicas y dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra más del 80% de los docentes			
Brindar propuestas para el beneficio del centro escolar			
Se organizan en grupos para dar soluciones			
Reflexionan sobre la importancia que tiene trabajar de forma organizada			

### 2.1.2 Las botellas

**Objetivos:** Analizar la importancia de la organización y coordinación para ejecutar una actividad. Analizar lo que es una acción espontánea y una acción planificada.

**Descripción:** Esta estrategia presenta un gran valor educativo, pues su aplicación contribuye no sólo a determinar el grado de organización de un grupo, sino que sienta las bases para desarrollar un trabajo organizado y



planificado con el mismo. Por tal razón los directivos la pueden realizar con el equipo docente, ya que les permitirá organizarse de una mejor manera para alcanzar las metas que han sido propuestas. Esta es una estrategia de clima organizacional.

**Materiales:** Seis botellas vacías. Una cubeta con arena (que alcance justo para llenar seis botellas) u otro material conveniente y disponible (agua, polvo, semillas).

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Se piden seis voluntarios que se coloquen en fila y a los pies de cada una de las botellas vacías. En frente de los participantes, a unos 6 metros se coloca el balde o cubeta con la arena. Cada persona debe llenar las botellas con arena. La arena que se derrame no se puede recoger. Gana el que regrese al punto de partida y ponga la botella llena a sus pies. El tiempo es de 30 segundos.
2. El coordinador cuenta tres y los participantes deben salir corriendo a llenar las botellas.
3. Uno a uno va mostrando como quedó llena su botella y si se derramó arena.
4. Se piden seis nuevos voluntarios y se repite la acción. El que coordina, antes de dar la orden de salida pregunta: Ya pasó un equipo ¿Cómo lo hicieron?
5. Se da una tercera vuelta con otros seis participantes; antes de dar la voz de salida, se hace otra breve evaluación de cómo lo han hecho los otros equipos.
6. Como paso final se inicia una reflexión retomando las evaluaciones que en cada una de las tres etapas se hicieron. Se puede anotar en la pizarra lo que se dejó en cada una de las vueltas. Ejemplo en la primera vuelta: Se votó mucha arena. Todos empujaban. Todas las botellas no quedaron llenas. Quien coordina pregunta: ¿Por qué creen que se dio de esta manera?, se empieza a analizar elementos de lo que es una acción espontánea. Se analiza la segunda vuelta: ¿Qué elementos se superaron en relación con la primera?, ¿Qué fue lo que les permitió superarlos?  
Al analizar la última vuelta, se retoma a fondo la necesidad de realizar acciones planificadas, evaluando errores y aciertos para alcanzar el objetivo.

Fuente: Manual de técnicas y dinámicas.



**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucran más del 80% de los docentes			
Se organizan en equipo			
Reflexionan sobre cada etapa que realizaron			
Reflexionan sobre la importancia de planificar			

### 2.1.3 El espacio catártico.

**Objetivo:** Permitir que cada miembro del grupo exprese sus vivencias en relación con el clima de convivencia y el trabajo realizado grupalmente.

**Descripción:** Esta actividad sirve para hacer explícito los sentimientos y emociones que han experimentado y experimenta los participantes provocados por el trabajo en equipo. Le permite al directivo valorar el clima organizacional y el impacto del trabajo grupal en cada uno de sus miembros.



**Materiales:** Tres sillas o, en su defecto, cualquiera cosa que establezca tres espacios.

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. El coordinador coloca las sillas una al lado de la otra. Y le plantea al grupo que cada uno debe sentarse sucesivamente en cada silla y expresar sus vivencias. En la primera silla se expresa "Cómo llegué a la reunión", en la del medio se refiere a: "Cómo me sentí durante la reunión" y la tercera silla es: "Cómo me voy de la reunión". Sino se poseen sillas o no hay suficientes pueden sustituirse por tres círculos en el suelo, con el mismo significado. Puede aplicarse cualquiera otra variante, en función de las posibilidades.



2. Cada uno va pasando por el espacio catártico a expresar sus vivencias.
3. El moderador va expresando su reflexión acerca de cada vivencia y el participante se autoevalúa frente a sus compañeros.

Fuente: Manual de técnicas y dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucran más del 80% de los docentes			
Expresan las vivencias en la reunión			
Se realiza una auto evaluación			
Reflexiona sobre la importancia de la autoevaluación			

#### 2.1.4 Ruleta Preventiva

**Objetivo:** Evaluar la información que ha sido brindada durante la sesión a los participantes, para detectar la escucha activa de los miembros del equipo y a su vez brindar retroalimentación.

**Descripción:** Esta actividad permitirá al directivo o la persona encargada de desarrollar la reunión con los docentes, evaluar cual ha sido el aprendizaje de dicha sesión, para retroalimentar si es necesario. Se puede realizar al final de una reunión informativa o según considere necesario el directivo.



**Materiales:** Ruleta (tamaño grande). Tarjetas informativas

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. El facilitador le solicita a un participante que gire la ruleta con tres posibilidades que son: castigo, pregunta y premio; de acuerdo con la opción se toma una tarjeta.

Castigo: bailar música folclórica, cantar una canción infantil, recitar un poema

Pregunta: ¿De qué trató la reunión? ¿Cuál fue el objetivo de la reunión? ¿Qué acuerdos se tomaron? ¿Qué comisiones se formaron?

Premio: un refresco, una galleta, un plumón, un lápiz o un borrador

2. El facilitador lee la tarjeta y en caso de que aparezca una pregunta deberá de contestarla un participante y en caso necesario el facilitador aclara la información.
3. Se repite la dinámica hasta que hayan pasado todos los participantes



Fuente: Manual de técnicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucran más del 80% de los docentes			
Expresan los conocimientos adquiridos en la reunión			
Realiza con armonía los castigos en caso de no acertar			
Se realiza una auto evaluación			
Reflexiona sobre la importancia de la autoevaluación			

## 2.2 Estrategias de conocimientos y habilidades en docentes

En las instituciones educativas conocer cuáles son las habilidades que poseen los compañeros de trabajo se vuelve importante, ya que permite que exista una mejor comunicación en el equipo de trabajo, ya que al realizar trabajo en equipo con una meta en común se están poniendo a disposición capacidades, inteligencias y destrezas, por tal razón requiere de una serie de habilidades necesarias para conseguir los resultados óptimos que permitan alcanzar la meta trazada. Al realizar el estudio de caso en el centro escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se evidencio que un 37% de los docentes afirmo que desconocen cuales son las habilidades destacadas de los compañeros de trabajo, por tal razón se proponen estrategias que permitan conocer cuáles son esos conocimientos y habilidades

que posee cada uno de los miembros del equipo de trabajo, de esta manera los resultados al realizar trabajo en equipo mejorarán.

### 2.2.1 Publicidad en clasificados

**Objetivo:** Fortalecer los lazos de colaboración entre personas que ya trabajan juntas, esta es una forma de hacer que las personas descubran cuánto se conocen entre sí.

**Descripción:** Esta estrategia está diseñada para que los demás miembros del equipo conozcan cuales son las habilidades destacadas de cada uno de los integrantes. Puede desarrollarse al inicio del año escolar o según considere necesario el directivo. Esta estrategia puede utilizarse para mejorar el clima organizacional del grupo de trabajo.



**Materiales:** Papel, plumones

**Tiempo:** 45 minutos

#### Desarrollo:

1. Distribuya un papel y un bolígrafo a cada participante y pida a cada uno que escriba un anuncio sobre ellos mismos, sin mencionar su nombre ni dar pistas sobre quiénes son. La idea es presentar en este anuncio sus principales cualidades profesionales, la forma en que la persona se ve a sí misma y cree que sus compañeros lo ven.
2. Pegue todos los anuncios en la pared o en la pizarra y permita que los participantes lean 20 minutos, tratando de averiguar quién es el propietario de cada anuncio.
3. Pregunte sobre un anuncio a la vez, quién creen los participantes que es el autor. Como hay errores y aciertos, hable de cómo, en ocasiones, las personas no muestran sus características más llamativas en la vida cotidiana. El aplicador dinámico debe dejar claro que es fundamental mantener un buen diálogo entre los profesores para que juntos puedan hacer más.



Fuente: Tu Economía: Dinámicas para profesores

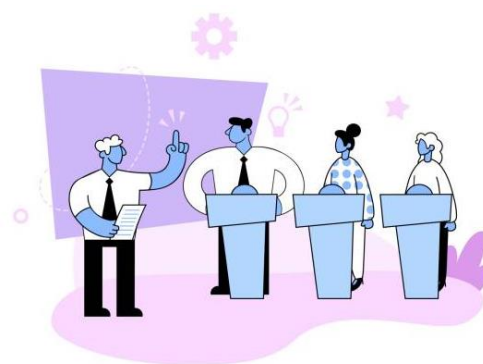
**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucran más del 80% de los docentes			
Reconocen cuales son las habilidades que poseen			
Reflexionan sobre la importancia de conocer las habilidades de los demás			

### 2.2.2 La liga del saber

**Objetivo:** Evaluar el conocimiento y manejo del tema trabajado, para encontrar fortalezas y debilidades del tema tratado.

**Descripción:** La dinámica se basa en simular un concurso transmitido por radio o por televisión. Puede desarrollarse con los docentes al final de una reunión en la cual se haya tratado un tema en particular o según considere necesario el directivo, esta actividad servirá para saber cuál es el conocimiento que ellos tienen sobre el tema que se desarrolló, de esta manera les permitirá a los directivos reforzar el tema tratado, para alcanzar los resultados que han sido planteados.



**Materiales:** guía de preguntas elaborada en base al tema que los directivos tratarán en esa reunión.

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Se forman varios equipos según el número de participantes.
2. El facilitador prepara de antemano una serie de preguntas sobre el tema que se está tratando.
3. Se establece el orden de participación de los grupos. El equipo que responda a mayor número de preguntas correctamente es el que gana.
4. Inicia el facilitador con una de las preguntas que tiene elaborada. Cada equipo tiene un tiempo límite para responder (de 1 a 3 minutos).
5. Cada equipo tiene un representante para cada pregunta. En caso de que el representante no pueda responder, los miembros del equipo tienen la posibilidad de discutir entre sí para dar la respuesta dentro del límite de tiempo acordado con anterioridad.
6. Cada respuesta correcta significa dos puntos, cuando es contestada por el compañero que le correspondía por el equipo, y de un punto cuando es respondida en la segunda oportunidad por el equipo.
7. En caso de que al equipo que le corresponda no conteste correctamente, cualquiera de los otros equipos que lo solicite primero lo pueden hacer. Se gana un punto.
8. Las preguntas no deberán ser formuladas sobre la memorización de conceptos, sino presentar problemas o situaciones concretas, cuyas respuestas requieran de la aplicación correcta de los conceptos, conocimientos, leyes, reglamentos.

Fuente: Manual de Técnicas y Dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucran más del 80% de los docentes en la actividad			
Responden de forma acertada las interrogantes			
Se evidencia trabajo en equipo para dar solución a lo planteado			
Reflexión sobre la importancia de adquirir conocimientos			

# 3. Estrategias para potenciar el trabajo en equipo



### 3.1 Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental en un centro educativo, ya que es una manera organizada de trabajar entre varias personas con el propósito de alcanzar metas en común. El trabajo en equipo permite que exista una mejor interacción entre los docentes, ya que las habilidades de los miembros son complementarias, mantienen una responsabilidad individual y mutua, además de un compromiso común por los objetivos. Por tal razón en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, los directivos es necesario que se busquen estrategias para fortalecer el trabajo en equipo y de esta manera delegar funciones con el propósito de lograr mejores resultados, pues de acuerdo con el estudio de caso que se realizó, se evidencio en un 88% de los docentes que los directivos delegan funciones, pero un 12% de docentes respondió que sus directivos no les delegan funciones, para obtener mejores resultados; al realizar trabajo en equipo esto cambia ya que los docentes realizan diferentes acciones al momento de realizar una actividad, es ahí donde se conocen las diferentes habilidades de cada uno de los compañeros y estas se complementan, alcanzando así mejores resultados. Los directivos como líderes educativos que son en el centro escolar, deben delegar potenciar el trabajo en equipo, para que se lleve a cabo la delegación de funciones. Con el trabajo en equipo se genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus integrantes. Como resultado, logran mayor rendimiento y satisfacción personal, mejorando así el clima organizacional.

#### 3.1.1 Todos para uno y uno para todos

**Objetivo:** Organizar a los docentes para lograr un objetivo y realizar un proceso de reflexión posterior acerca del modo de hacerlo para inducir su transferencia y aplicación al campo educacional.

**Descripción:** Esta estrategia se desarrollará con los docentes para fortalecer el trabajo en equipo en el centro escolar, en especial con aquellos docentes que no interactúan entre sí. La actividad se puede desarrollar al inicio del año lectivo o según lo considere necesario el directivo. La organización de un equipo en una institución educativa es fundamental para lograr determinados objetivos. Esto implica que cada uno tenga un rol que ayude a lograr los objetivos, poniendo





sus propias metas al servicio del logro del equipo docente. Esta estrategia está diseñada para fortalecer el clima organizacional del centro educativo.

**Materiales:** Círculos de papel con 25 cm de diámetro

**Tiempo:** 45 minutos

**Desarrollo:**

1. Se divide al grupo de profesores en equipos de 5 personas o según la dimensión del grupo.
2. Se explica a cada equipo que son una cordada de andinistas que debe cruzar un lago, saltando sobre hielos flotantes.
3. Se entrega al grupo tantos círculos de papel (de 25 cm de diámetro) como participantes haya; los círculos de papel representan los hielos flotantes. Además, se entrega un ovillo de lana, que será la cuerda con que deberá atarse la cordada.
4. El facilitador en este caso puede ser el director indica a los equipos dónde empieza y dónde termina el lago, de modo que puedan iniciar su travesía. Por esto, se requiere un lugar espacioso.
5. Se indica a los participantes que por ningún motivo alguno de ellos podrá tocar el agua, puesto que está demasiado fría, y todo el equipo podría caer. Sólo pueden pisar los hielos flotantes y deben llegar todos amarrados al otro lado del lago.
6. Se brinda un tiempo razonable para que los equipos se organicen y lleven a cabo la tarea. Después de este tiempo (15 a 20 minutos) se da por finalizado el ejercicio y se inicia la reflexión en torno a la experiencia.
7. El facilitador guía la reflexión poniendo especial atención a la forma en que se desarrolló el trabajo de equipo: si se comprendió la meta, cómo se transmitió la información, cómo se repartieron los roles; cómo se tomaron las decisiones, cómo se organizaron, qué ocurrió con el liderazgo, entre otras preguntas posibles. Este punto es fundamental, al que hay que dar mucho énfasis. Por último, se proponen conclusiones acerca de las fortalezas y debilidades que el grupo presentó al organizarse, las estrategias que usaron y que usarían nuevamente, las que no usarían y por cuáles cambiarían, el rol de cada uno y el acoplamiento entre roles.
8. Luego se debe trabajar en la transferencia, ayudando al grupo a ver qué elementos comunes tiene esta experiencia con el trabajo grupal que realizan todos los días; y si



hay algunos aprendizajes colectivos que pudiesen ser transferidos a la colegialidad docente.

- Para cerrar, se les pide señalar algunas ideas fuerza, que resuman los aprendizajes obtenidos y que pueden ser transferidos a su experiencia cotidiana docente.

Fuente: Herramientas juego

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Participa más del 80% de los docentes			
Se evidencia trabajo en equipo			
Se delegan funciones entre los participantes			
Se toman decisiones de manera creativa			
Reflexiona sobre la importancia del trabajo en equipo			

### 3.1.2 El poema colectivo

**Objetivo:** Crear un clima de identificación y de cooperación entre los miembros del grupo, donde se evidencia la necesidad del trabajo en equipo y cuáles son los beneficios de trabajar de manera colaborativa.

**Descripción:** Esta es una estrategia que contribuye al trabajo en equipo en una institución educativa, además a la toma de conciencia colectiva de las enormes posibilidades que posee el grupo en la consecución de un objetivo propuesto, cuando deciden unir sus esfuerzos, puede realizarse en cualquier momento según considere conveniente el directivo. Esta estrategia ayudará a fortalecer el clima organizacional de una institución, para que de esta manera el equipo docente trabaje de manera colectiva, delegando funciones y a su vez se descubran nuevos líderes dentro del grupo, pues solo por medio de la interacción se pueden conocer cuáles son las habilidades que existen en el grupo de trabajo.



**Materiales:** Papel, plumones, pizarra

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Se le propone al grupo que cada uno elabore un verso, cuyo contenido tenga que ver con la temática tratada.
2. Se le puede pedir a uno de los miembros que haga la función de memoria del grupo para que escriba en la pizarra o en el papelógrafo. Esta función puede hacerla el coordinador.
3. Se les pide a los participantes que uno a uno vaya diciendo en voz alta el verso que elaboró y se refleja en la pizarra o papelógrafo. Se va integrando cada verso a los anteriores hasta conformar un todo. Al final el que se hace la memoria o el facilitador lee el poema íntegro.
4. El coordinador reflexionará sobre la posibilidad de crear obras colectivas, destacando las convivencias que se despertaron en el grupo. Puede permitir la participación, para que expresen sus puntos de vista en torno a la estrategia desarrollada.

Fuente: Manual de Técnicas y dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Participa más del 80% de los docentes			
Se realiza trabajo en equipo			
Los docentes muestran entusiasmo a la hora de realizar la actividad			
Se reflexiona sobre lo que se puede lograr con el trabajo en equipo			

### **3.2 Estrategias para fortalecer la convivencia docente**

En las instituciones educativas las relaciones interpersonales desarrollan un papel clave en el desarrollo de una persona y mucho más en los docentes. La convivencia escolar es un elemento fundamental en todo proceso escolar satisfactorio y productivo. Convivir en armonía con el equipo de trabajo no se limita solo a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los que participan en el proceso educativo, es decir la comunidad educativa, profesores, estudiantes y

padres de familia. Por tal razón es importante que los directivos del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita empleen estrategias que fortalezcan la convivencia entre los docentes, pues en el estudio de caso que se realizó en dicha institución un 37% de los docentes respondieron que la relación que existe entre sus compañeros no es cordial, por tal razón se debe prestar atención a los factores que están influyendo para que esa convivencia docente no sea cordial, pues los docentes de acuerdo a su labor que realizan en las escuelas son modelos a seguir de parte de los estudiantes, por tal razón es importante que estos evidencien una buena convivencia, ya que también ayudará a sentirse en un ambiente laboral armonioso. Por tal razón en esta propuesta se proponen estrategias que buscan fortalecer la convivencia con los docentes.

### 3.2.1 Se murió Chicho

**Objetivo:** Que los participantes convivan de forma armoniosa, mejorando el clima laboral de la institución.

**Descripción:** Esta actividad generará un ambiente de relajación en los docentes, la actividad se puede realizar en cualquier momento, puede ser a la mitad de una reunión con los docentes o según considere necesario el directivo. Esta estrategia ayuda con el clima organizacional, pues un equipo de trabajo animado dará mejores resultados a la institución, además de eso mejorará el ambiente laboral dentro de los docentes.



**Materiales:** Ninguno

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Se colocan todos los participantes en círculo. Un participante inicia la rueda diciendo al que tiene a su derecha "Se murió chicho"; pero llorando y haciendo gestos exagerados.

2. El de la derecha le debe responder lo que se le ocurra; pero siempre llorando y con gestos de dolor. Luego, deberá continuar pasando la "Noticia" de qué se murió chicho al de su derecha, llorando igualmente y con gestos exagerados. Se continuará la secuencia hasta que termine la rueda.



3. Puede iniciarse otra rueda; pero cambiando la actitud. Por ejemplo, asustado, nervioso, borracho, alegre, etc. El que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice.

Fuente: Manual de Técnicas y Dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra más del 80% de los docentes			
Se evidencian actitudes favorables a la hora de realizar la actividad			
Reflexiona sobre la importancia de ambientes armoniosos en el equipo de trabajo			

### 3.2.2 El navío cargado de...

**Objetivo:** Analizar las convivencias positivas y negativas que se manifiestan en los miembros de un grupo. Mejorar y desarrollar la comunicación o interacción entre los miembros del grupo

**Descripción:** Esta estrategia permite al equipo docente conocer vivencias positivas y negativas que los participantes valoran como muy importantes, y que en muchas ocasiones de otras formas no saldrían a relucir, posibilitan mejorar las relaciones y la



comunicación entre el equipo docente. Al permitir comunicar las vivencias y las experiencias se da una mejor identificación grupal, permite conocerse mejor, generando así una mejor convivencia en entre los docentes, el cual permitirá mejorar el ambiente laboral y por ende el clima organizacional del centro escolar, de esta manera se alcanzarán de manera satisfactoria los objetivos propuestos como institución.

**Materiales:** una pelota, una botella, una silla

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Todos se ubican formando un círculo. En el centro del círculo se sitúa una silla.
2. Se selecciona dos o tres observadores que no se incorporan al círculo, sino que permanecen fuera observando y registrándolo todo.
3. Se plantea, por el facilitador, que cada uno de los miembros del grupo narrará una vivencia positiva, algo agradable que le ha ocurrido en la vida; se lanza la pelota al aire y al que le caiga le toca sentarse en el centro del círculo y narra sus vivencias, luego de este le tira la pelota a uno de los miembros del grupo que no ha participado y así sucesivamente, cuando se da la vuelta completa, es decir, cuando todos han narrado sus vivencias, se pide que se repita la operación, pero con una vivencia negativa. De esta manera los participantes generaran un lazo de confianza entre los compañeros del equipo de trabajo, de este modo las relaciones interpersonales mejoran, fortaleciendo así el ambiente laboral de la institución.

Fuente: Manual de Técnicas y Dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucran más del 80% de los docentes			
Narran vivencias positivas al grupo			
Narran vivencias que consideran negativas al grupo			
Reflexionan sobre la importancia que tiene convivir de manera armoniosa con el equipo de trabajo			

### 3.3 Estrategias para fortalecer la comunicación docente

La comunicación en los centros escolares se vuelve relevante para mejorar el ambiente laboral de esa institución, ya que la comunicación está centrada en las actitudes de reconocimiento y respeto hacia los demás compañeros, por tal razón contribuye al bienestar del grupo para alcanzar las metas propuestas. Los directivos tienen la función de estar a cargo de ese grupo y a su vez garantizar que exista una comunicación asertiva entre dirección y el equipo de trabajo, pues toman en cuenta la opinión de los empleados y socializan con ellos las decisiones importantes. Así también, con la comunicación se estimula la motivación de los miembros del equipo de trabajo, mediante la comunicación asertiva se logra mermar el desánimo y la poca participación de los colaboradores. Por tal razón en esta propuesta se plantean estrategias que los directivos pueden empearar con los docentes, con el propósito de fortalecer lazos de comunicación, ya que en el estudio de caso que se realizó se pudo evidenciar que los docentes manifiestan que los aspectos entre la comunicación de dirección y docentes puede mejorar, lo cual significa que a pesar de que exista una buena comunicación entre directivos y docentes, los directivos deben buscar estrategias de mejora en la comunicación.

#### 3.3.1 Rompecabezas

**Objetivo:** Analizar los elementos básicos del trabajo colectivo, la comunicación, el aporte personal y la actitud de colaboración de los miembros de un grupo.

**Descripción:** La estrategia a desarrollar servirá para reflexionar sobre la importancia de la comunicación en un equipo de trabajo. La actividad se puede realizar en cualquier momento del año, según considere necesario el directivo. Esta estrategia fortalece el clima organizacional en la institución.

**Materiales:** Cartón o cartulina para elaborar cinco rompecabezas iguales que formen un cuadro.

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Se preparan 5 sobres, donde están mezcladas las piezas que conforman los cinco rompecabezas.



2. Se piden a 5 voluntarios/as que se sienten en círculo alrededor de una mesa o en el suelo. En el centro se colocan los 5 sobres, cada uno deberá tomar uno y completar un cuadrado.
3. Se dan las siguientes indicaciones a los 5 voluntarios:
  - Ningún miembro del grupo puede hablar
  - No se pueden pedir piezas, ni hacer gestos solicitándolas
  - Lo único que es permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes
4. Quien coordina indica, que se abran los sobres, que tienen un tiempo límite para armar el cuadrado, y que las piezas están mezcladas.
5. La dinámica termina cuando los participantes hayan completado el cuadrado, o cuando se haya acabado el tiempo si se había establecido.
6. Se desarrollará un diálogo, donde se inicie preguntando a las y los compañeros voluntarios: como se sintieron, que dificultades tuvieron. Se hace la reflexión sobre el papel de comunicación, el aporte personal y el apoyo mutuo, las actitudes que se tienen dentro de un grupo de trabajo entre otras cosas.

Fuente: Manual de Técnicas y Dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra más del 80% de los docentes			
Se evidencia armonía a la hora de realizar la actividad			
Hace reflexión sobre la importancia de la comunicación			
Hace un aporte sobre cómo mejorar la comunicación en el equipo de trabajo			

### 3.3.2 Comunicación Múltiple

**Objetivo:** Promover la reflexión sobre la importancia de la comunicación y de la libre expresión en el equipo de trabajo

**Descripción:** Esta es una estrategia de comunicación que permite a los docentes reflexionar sobre la importancia que tiene la escucha asertiva en las personas a la hora de comunicar algo, especialmente en una institución educativa, en donde se reúnen



con frecuencia para abordar temas de interés y se evidencia la necesidad de mantener una escucha activa para que la comunicación sea asertiva. Esta es una estrategia de liderazgo en las instituciones, pues el liderazgo transformacional se basa en tener una comunicación asertiva con el grupo de trabajo.

### Desarrollo:

1. 3 o 4 personas pasarán al frente del grupo, discutiendo sobre un tema de libre elección que conozcan bien sin escuchar a los demás.
2. El resto del grupo intentará seguir cualquiera de los discursos y ser consciente de las causas que motivan su elección.
3. Deberán estar muy atentos a las sensaciones que experimentan ante el espectáculo que presencian y que posteriormente discutirán con sus protagonistas.
4. Se verbalizarán las sensaciones que vivían cuando aparentemente sostenían una conversación con otras personas, sabiendo que en realidad estas no lo escuchaban.
5. Por último, reconocer con el grupo que esta actividad entre otras cosas permite que los participantes exploren los sentimientos y las sensaciones de las personas que tratan de comunicar alguna cosa y que no son escuchadas.



Fuente: Manual de Técnicas y Dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Participa más del 80% de los docentes			
Cada uno expone un tema diferente al mismo tiempo			
Reflexiona sobre la importancia de mantener una escucha activa			
Expresan que sensaciones sienten cuando no son escuchados por los demás			



### 3.4 Estrategias para fortalecer las relaciones positivas entre docentes

Las relaciones positivas en los centros escolares se vuelven un factor importante para generar climas laborales armoniosos, ya que la escuela se vuelve el segundo hogar para directivos, docentes y estudiantes, por tal razón es importante mantener una buena relación con los miembros de la institución, esto se puede lograr escuchando las ideas de los demás compañeros, expresando elogios y agradecimientos, manteniendo una buena comunicación. Mantener buenas relaciones en el lugar de trabajo aportará beneficios satisfactorios a la institución, ya que mejorara la productividad en el equipo de trabajo, mejorara la satisfacción en la carrera, existirá mayor comodidad en reuniones y presentaciones del equipo, aumentara el apoyo moral, y también se logrará cumplir con la planificación de tareas difíciles. En el centro escolar Católico Sammy Guido Vellardita, con el estudio de caso que se realizó, se evidencio que los docentes en un 37% consideran que no mantienen una relación armoniosa con los compañeros de trabajo, por tal razón se plantean estrategias que apoyen a los directivos a alcanzar la relación armoniosa entre los miembros del equipo de trabajo.

#### 3.4.1 Caramelos

**Objetivo:** Fomentar un ambiente de confianza entre los asistentes, el cual los motive y les permita trabajar en equipo, en un ambiente laboral agradable.

**Descripción:** Esta actividad se puede desarrollar al inicio del año lectivo, en el cual participen directivos y docentes, esta estrategia de romper hielo permitirá a los nuevos integrantes del centro escolar crear un ambiente de confianza y motivación, para generar ambientes con relaciones positivas. Por lo tanto, esta es una estrategia para mejorar el clima organizacional.



**Materiales:** Caramelos

**Tiempo:** 25 min

**Desarrollo:**

1. El directivo debe traer caramelos y ofrecérselos a los participantes diciéndoles que agarren los que quieran. Unos toman más, otros toman menos.
2. El directivo también toma caramelos.

3. Una vez iniciado el encuentro los participantes deben decir una característica suya por cada caramelo que han agarrado. También se puede asignar un tema a cada color del caramelo y hablar de él.

Por ejemplo:

\* Rojo = expectativas para el momento.

\* Verde = valores de la familia.

\* Azul = pasatiempos favoritos...

4. Los caramelos se pueden cambiar por algún otro objeto o alimento que cumpla la misma función.



Fuente: Actividades de romper hielo. 25 dinámicas de grupo para romper el hielo

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucran más del 80% de los docentes			
Se evidencian actitudes favorables a la hora de realizar la actividad			
Reflexiona sobre la importancia de crear buenas relaciones con el equipo de trabajo			

### 3.4.2 Partes del cuerpo

**Objetivo:** Fomentar un ambiente de confianza entre los asistentes, el cual los motive y les permita trabajar en equipo de manera cordial.

**Descripción:** Esta actividad consiste en conocer a los miembros con los que estará compartiendo en esa reunión, se puede realizar al inicio del año escolar, en especial cuando hay maestros nuevos en ese centro escolar, es una buena actividad para romper el hielo. Esta es una estrategia para mejorar el clima organizacional del equipo de trabajo.



**Materiales:** Bocina

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. La persona que está a cargo de la reunión invita a formar dos círculos (uno dentro del otro) con igual número de personas y pide que se miren frente a frente. Es recomendable tener música de fondo.
2. Pide que se presenten con la mano y digan su nombre, que hace, que le gusta y que no le gusta.
3. Inmediatamente el encargado da la señal para que se rueden los círculos cada uno en sentido contrario, de tal forma que le toque otra persona en frente.
4. La persona que está a cargo pide que se saluden dándose un abrazo y pregunten a la otra persona las mismas preguntas que hicieron antes, después vuelven a girar de nuevo y esta vez se saludan con los pies, posteriormente con los codos, los hombros, etc.



Fuente: Actividades rompe hielo. 25 dinámicas de grupo para romper el hielo

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los docentes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra más del 80% de los docentes			
Existe buena actitud al momento de realizar la actividad			
Los docentes intercambian la información solicitada			
Reflexiona sobre la importancia de mantener buenas relaciones laborales			



## 4. Estrategias para potenciar el liderazgo en los estudiantes



## 4.1 Estrategias para fortalecer el liderazgo en estudiantes

En los centros escolares se puede observar estudiantes que toman iniciativas para que sus compañeros realicen ciertos juegos, que orientan al grupo para realizar trabajos en equipo, que son propositivos y que ofrecen soluciones a los problemas que se presentan dentro de las clases, a estos estudiantes se les conoce como líderes escolares, y ante estas situaciones los docentes deben estar atentos para potenciar futuros líderes en el aula, pues un líder con enfoque transformacional no es aquel que se encarga solo de dar órdenes, si no por el contrario es aquel que busca nuevos líderes dentro del grupo. En el estudio de caso que se realizó se evidenció que un 14% de estudiantes afirman que sus docentes no delegan responsabilidades en estudiantes que poseen características de líder, por tal razón se plantean estrategias que ayuden a conocer nuevos líderes dentro del salón de clases.

### 4.1.1 El lazarillo

**Objetivo:** Demostrar que el grupo funciona mejor con un líder a cargo.

**Descripción:** Esta estrategia sirve como guía para evidenciar actitudes que debe tener un líder, el cual servirá para que el docente encuentre nuevos líderes en el salón de clases.



**Materiales:** 5 antifaces, 3 mesas, Vasos con agua, Jarras con agua, Agua

**Tiempo:** 20 minutos

#### **Desarrollo:**

Se crean dos grupos de cinco personas cada uno de ellos. En un grupo, cuatro personas llevan los ojos tapados y el quinto es el líder. En el otro grupo, existen cuatro líderes (no se tapan los ojos) y el quinto, se tapa los ojos.

En un extremo, se colocan dos mesas con vasos y jarras de agua. En el otro, una mesa con las jarras vacías.

El líder o los líderes (en función del grupo) deben de guiar a los demás de un extremo a otro para, con el agua del vaso, llenar las jarras vacías.

Fuente: Manual de técnicas y dinámicas

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Se evidencia actitud favorable al momento de realizar la actividad			
Reflexiona sobre la importancia de trabajar en equipo			
Reflexiona sobre las características que debe poseer un líder			

#### 4.1.2 El Líder Ideal

**Objetivo:** Recapacitar sobre las habilidades y cualidades para liderar un grupo.

**Descripción:** Esta actividad consiste en fomentar el trabajo en equipo entre los estudiantes, reconociendo la importancia que tiene trabajar con un líder a cargo.

**Materiales:** Cinta adhesiva, Pliegos de papel, Plumones

**Tiempo:** 60 minutos

#### **Desarrollo:**

Formar equipos de 4 miembros como mínimo.  
Cada equipo recibe un nombre y los materiales.  
El facilitador explica que cada equipo representa un planeta diferente y que deben luchar por preservarlo.



En 15 minutos cada equipo deberá elaborar el perfil sociocultural de su planeta siguiendo una serie de preguntas como: apariencia física, religión (espiritualidad), clima y paisaje, estructura socioeconómica, roles, y así sucesivamente.

Cada equipo debe elegir un representante que exponga las características al resto de compañeros.

Mientras que el facilitador debe evidenciar las diferencias y semejanzas que existen entre los equipos.

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II



**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Se evidencia actitud favorable al momento de realizar la actividad			
Reflexiona sobre la importancia de trabajar en equipo			
Reflexiona sobre las características que debe poseer un líder			

## 4.2 Estrategias para fortalecer la motivación en estudiantes

La motivación en los centros escolares se vuelve importante, ya que genera un mejor ambiente, la motivación de los estudiantes radica en su repercusión para la consecución de los objetivos académicos y la mejora en el rendimiento escolar. La motivación es un factor que debe ser tenido en cuenta por centros educativos especialmente en los docentes, ya que son ellos los que interactúan manera directa con los estudiantes, con la intención de fomentar el interés en su educación y favorecer un mejor desarrollo educativo. En el estudio de caso que se desarrolló Enel Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, se evidenció que en un 94% los estudiantes sienten motivados por los docentes, pero un 6% manifestó que no encuentran motivación por parte de ellos docentes, por lo tanto, es necesario que los docentes busquen estrategias que apoyen el fortalecimiento de la motivación en el aula.

### 4.2.1 Los refranes

**Objetivo:** Motivar al estudiantado a interactuar con el resto de los compañeros, para crear un ambiente favorable en el salón de clases.

**Descripción:** Esta actividad consiste en motivar a los estudiantes a que rompan el hielo e interactúen entre sí, se puede realizar al inicio del año escolar o según considere conveniente el maestro. Esta actividad mejorará el clima organizacional del estudiantado, ya que busca incrementar la motivación dentro del aula.



**Materiales:** tarjetas en las que previamente se han escrito fragmentos de refranes populares, es decir que cada refrán se escribirá en dos tarjetas, el comienzo en una de ellas y el complemento en otra.

**Tiempo:** 30 minutos

**Camarón que se duerme**

**Se lo lleva la corriente**

**Dios le ayuda**

**Al que madruga**

**Desarrollo:**

1. Se reparten las tarjetas entre las y los estudiantes
2. Se solicita a las otras personas que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán, de esta manera se van formando las parejas
3. Las parejas ya formadas intercambian información mediante la cual se presentarán, como podría ser su nombre, sus pasatiempos, sus expectativas del año escolar.

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra más del 95% de estudiantes			
Se evidencian actitudes favorables			
Reflexionan sobre la importancia que tiene la interacción			

#### 4.2.2 ¿Quién es el líder?

**Objetivo:** Motivar al grupo a través de la realización de actividades físicas coordinadas por los integrantes del grupo, para generar un mejor ambiente entre los miembros del grupo.

**Descripción:** Esta actividad sirve de relajación en el grupo, se puede realizar al inicio de una clase o el docente propone un tiempo durante la clase para desarrollar dicha actividad, se puede hacer con





estudiantes desde Primer Ciclo de Educación Básica hasta Educación Superior. Es una actividad para fortalecer el liderazgo dentro del aula.

**Materiales:** Sillas

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Los participantes se sientan formando un círculo
2. El docente busca un estudiante que se ofrezca como voluntario para salir del salón de clases.
3. Una vez que haya salido el compañero, el resto del grupo busca un líder.
4. El o la líder debe hacer una serie de acciones, como aplaudir, zapatear, reír, entre otras cosas, que luego deberán ser imitadas por el resto de los presentes en el salón.
5. El o la voluntario regresan al salón, se detienen en el centro y trata de adivinar quien es la o el líder que dirige las acciones.
6. El grupo se abstiene de mirar a la o el líder para no revelar su identidad. El o la líder cambian sus acciones por intervalos sin que lo descubran.
7. Cuando el voluntario encuentra al líder se une al círculo y la persona que era líder sale del salón para que el grupo escoja un nuevo líder.

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Se evidencia el trabajo en equipo			
Muestran actitudes favorables a la hora de realizar la actividad			
Reflexionan sobre la importancia de la interacción con los compañeros			

### 4.3 Estrategias para fortalecer la resolución creativa de conflictos

En los centros escolares los conflictos se vuelven un tema común ya que día con día conviven estudiantes con diferentes puntos de vista, diferente cultura y religión, por tal razón siempre existirán puntos de vista diferentes los cuales pueden generar conflictos, por eso se vuelve necesario fomentar en el aula la solución creativa de conflictos. A través del trabajo de cómo afrontar los conflictos, los estudiantes adquieren ciertas habilidades sociales como el respeto, la escucha y el diálogo, entre otros, a través de los cuales se favorecen las relaciones interpersonales y se resuelven los conflictos de forma apropiada. Por lo tanto, es importante que, desde edades tempranas, se trabaje en las instituciones educativas la resolución de los conflictos de forma pacífica. En el estudio de caso que se realizó en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita un 12% de los estudiantes manifiestan que sus docentes no resuelven los conflictos de manera amena y profesional, por tal razón se plantean estrategias las cuales ayuden tanto a docentes como a estudiantes solucionar los conflictos que surgen en el aula de manera creativa. Pues una característica de un líder transformador es brindar soluciones creativas e innovadoras.

#### 4.3.1 Piedritas

**Objetivo:** Que el estudiantado identifique las dificultades que pueden surgir en la vida en comunidad y reflexionen sobre formas para resolverlas. Además, con esta estrategia se busca fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

**Descripción:** Esta es una estrategia que fortalecerá la resolución creativa de conflictos en los estudiantes, se puede realizar desde los niveles de primer ciclo hasta educación media, en cualquier momento de la jornada de clases. Esta estrategia fortalece el liderazgo.

**Materiales:** Piedras/objetos de cualquier tipo, papelitos con instrucción

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Antes de iniciar, ubique varias piedritas (u objetos) en distintas partes del espacio (algunas pueden quedar más visibles que otras)



2. Empiece diciendo que van a realizar una actividad para comprender de manera divertida la vida en grupo.
3. Forme varios grupos y entregue en papelitos una instrucción distinta a cada uno. Por ejemplo: Organizarlas en círculo, separarlas unas de otras llevarlas a una esquina del salón.
- 4 Pida a los grupos que inicien la búsqueda y hagan lo que se les dice en el papelito. Permita que durante un tiempo cada grupo trate de cumplir con su tarea. Seguramente se presentarán muchas dificultades.
1. Después de un tiempo, conversen sobre cómo fue la experiencia y qué pudieron percibir.
2. Oriente la discusión sobre cómo en la vida grupal se cruzan diferentes intereses y necesidades y cómo debido a eso puede haber conflictos. Pero, sobre todo, haga énfasis en las maneras en que lograron resolver esos conflictos en la actividad y cómo se imaginan que esto podría suceder en la vida cotidiana.

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Se evidencia armonía al momento de realizar la actividad			
Se evidencia el trabajo en equipo			
Expresa las experiencias obtenidas			
Reflexionan sobre la importancia del trabajo en equipo			

#### 4.3.2 Pasos para resolver un conflicto

**Objetivo:** Que el estudiantado conozca una guía clara con pasos que se pueden seguir para resolver conflictos dentro del salón de clases.

**Descripción:** Esta es una actividad que se puede realizar en cualquier momento de la jornada y del año, sobre todo, cuando se estén abordando conflictos en el grupo de estudiantes. Esta estrategia ayuda a fortalecer el clima organizacional, ya que genera ambientes armoniosos.

Lluvia de ideas



**Materiales:** Pizarra

**Desarrollo:**

1. Para empezar, proponga hacer una lluvia de ideas sobre conflictos o desacuerdos que se suelen presentar en su espacio educativo y escríbalos en la pizarra. Recuérdeles que un conflicto es una situación en la que dos o más personas están en desacuerdo.
2. Tras identificarlos, cuénteles que van a aprender tres pasos para ayudar a solucionar estos conflictos:  
 ESPERA (y muéstreles la palma de su mano con los dedos extendidos),  
 PIÉNSALO (y señale su cabeza con el dedo), y  
 HAZLO (y extienda el brazo lentamente hasta señalar el suelo)
3. A continuación, explíqueles que van a poner en práctica estos pasos. Así que para empezar todo el grupo deberá hablar en voz alta hasta que usted diga: “ESPERA” y les muestre su mano con los dedos extendidos. Tras una pausa de silencio, pídale a los y las estudiantes que hablen de nuevo. Repita el proceso un par de veces
4. Luego practicarán “PIÉNSALO”. Para ello, solicíteles que hagan una breve lluvia de ideas sobre muchas alternativas de solución frente a uno de los conflictos que identificaron al inicio. Propóngales escribir en papel estas alternativas de solución y ubíquelas en diferentes lugares del salón.
5. Para practicar “HAZLO”, invite a los y las estudiantes a acercarse (físicamente) hacia el papel en el que esté escrita la que consideren la mejor alternativa de solución. Para identificar la mejor, pídale que piensen si quienes forman parte del conflicto quedarían conformes con ella.
6. Para terminar, abra la conversación acerca de cómo estos tres pasos pueden ayudar no solo en conflictos de la escuela, sino quizá en casa y en la comunidad.

Fuente: Bustamante, A. et al (2021) Guía de Cápsulas Socioemocionales para las Instituciones de Educación Básica y Media de El Salvador. Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucran el 100% de los estudiantes			
Se evidencia el trabajo en equipo			
Brindan soluciones creativas para resolver conflictos			
Reflexionan sobre la importancia de resolver conflictos de manera creativa			



## 5. Estrategias para fortalecer el clima organizacional

## 5.1 Estrategias de conocimientos y habilidades

En las instituciones educativas es necesario que se lleven a cabo actividades para evaluar el nivel de conocimiento que los estudiantes han adquirido en determinado tema, para esto es necesario que los docentes planteen estrategias que puedan evidenciar cual es el dominio que los estudiantes tienen de ese contenido que se desarrolló, para buscar alternativas para lograr mejores resultados en el proceso de aprendizaje, ya que permitirá al docente profundizar en esas áreas que necesitan retroalimentación. También es importante realizar actividades para reconocer habilidades en los estudiantes, ya que al momento de realizar trabajo en equipo se pueden delegar funciones de acuerdo con las habilidades que posee cada uno. En el estudio de caso que se realizó en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita se evidenció que los estudiantes manifestaron en un 17% que desconocen cuales son las habilidades destacadas de sus compañeros, por tal razón se plantean estrategias que pueden ayudar a conocer cuáles son las habilidades de los compañeros.

### 5.1.1 lluvia de ideas

**Objetivo:** Unificar las ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis conclusiones o acuerdos comunes.

**Descripción:** Esta es una estrategia para realizar un diagnóstico sobre lo que el grupo conoce de un tema particular, que se discutirá y profundizará en la discusión de forma colectiva, para lograr mejores resultados dentro de esa institución. Esta es una estrategia que fortalece el clima organizacional.

**Materiales:** Ninguno

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. El coordinador debe hacer una pregunta clara, donde exprese el objetivo que se persigue. La pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su realidad, de su experiencia. Por ejemplo, ¿Por qué se plantea por algunos miembros





que en el grupo existen problemas? Porque cada uno hace lo que quiere. Porque son unos individualistas.

2. Cada participante debe decir una idea a la vez para poder saber lo que todos piensan acerca del tema.
3. Mientras los participantes van expresando sus ideas, el coordinador va anotándolas en la pizarra o en el papelógrafo. Otra forma es que varios compañeros las anoten en cuadernos o papel.



Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra el 100% de estudiantes			
Aportan ideas sobre el tema			
Reflexiona sobre la importancia de realizar actividades evaluativas			

### 5.1.2 El marciano

**Objetivo:** Permite conocer cuáles son las ideas predominantes en el grupo en relación de un tema dado, permitiendo la retroalimentación del contenido que se desarrolló y a su vez fortalece la interacción entre docente y estudiante.

**Descripción:** Esta estrategia se desarrolla a partir de una situación hipotética en la que un marciano científico renombrado en su planeta, especialista en un campo que tiene que ver con la temática que se esté tratando viene a la tierra para estudiar cómo se da el fenómeno entre los terrícolas, esta estrategia sirve para conocer el dominio que se tiene de un tema.



**Desarrollo:**

- 1.El docente les pide que se sienten formando un círculo.
2. Una vez todos ubicados, comienza diciendo: imaginemos que hay un marciano que es un científico renombrado en su planeta y es especialista se ubica la especialidad en relación con la temática que se esté trabajando, por ejemplo, relaciones familiares, familia. Este marciano quiere saber cómo se devuelve este fenómeno en la tierra, cómo son las relaciones familiares entre los terrícolas y de manera que no sepa de su presencia viene a nuestro planeta. Llega a nuestra zona alrededor de las 7 p.m. y se asoma por la ventana de una casa cualquiera, sin que lo puedan ver:

**¿Qué vería este marciano?**

- 3.Una vez terminado el relato con la pregunta, el facilitador comienza una ronda donde cada uno describe qué vería el marciano.
- 4.Para finalizar, el moderador hace una reflexión donde se establezca como deben ser las relaciones intrafamiliares.

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Aportan ideas sobre el tema			
Reflexionan sobre la importancia de la evaluación de un tema			
Reflexionan sobre cómo deben ser las relaciones intrafamiliares			



### 5.1.3 La alfombra mágica

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por los participantes durante la sesión, de manera individual y en equipo, para ofrecer una retroalimentación del contenido desarrollado y evaluar la comprensión de dicha reunión o clase.



**Descripción:** Esta actividad le permitirá al docente conocer cuál es el grado de comprensión de sus estudiantes en un determinado tema que se ha concluido. A su vez, fortalecerá el trabajo colaborativo, pues todos los estudiantes pensarán en hacer una conclusión, de este modo el docente identificará vacíos y brindará una retroalimentación precisa. Esta estrategia es ideal para fortalecer el clima organizacional en el salón de clases.

**Materiales:**

Hojas de colores, Tijeras, Cinta adhesiva, Plumones

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. El facilitador solicitará al grupo que entre todos unan las hojas de colores con cinta adhesiva, hasta formar un rectángulo de 8 hojas de ancho x 5 hojas de largo.
2. Para evaluar la sesión indicar a los participantes que escriban sus aprendizajes y observaciones en la alfombra que entre todos construyeron.
3. Se sugiere formular algunas preguntas para guiarlos, por ejemplo: ¿qué fue lo que aprendieron?, ¿Qué fue lo más importante de la sesión?
4. Una vez que los participantes hayan terminado, proporcionar una conclusión general de toda la sesión y rescatar los comentarios más importantes de la “alfombra mágica”

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucran el 100% de los estudiantes			
Se escriben los aprendizajes adquiridos de dicho tema			
Se autoevalúan			
Reflexión sobre la importancia de la actividad			

### 5.1.4 Completar las frases

**Objetivo:** Recoger la opinión de cada integrante con respecto a los resultados del trabajo grupal realizado.

Permite al facilitador retroalimentarse con respecto a los logros y deficiencias de las actividades realizadas.

**Descripción:** Esta actividad le permite al docente analizar al grupo los aspectos que más han impresionado a los participantes, qué inquietudes quedan en el grupo después de todo lo que se ha hecho y cómo ha sido el desempeño, qué se ha alcanzado y qué falta de un proceso de reflexión posterior. Esta es una actividad para fortalecer el clima organizacional, pues será una guía para el docente de cómo es el aprendizaje que sus estudiantes esperan.

FRASES INCOMPLETAS



**Materiales:** Una hoja de papel para cada miembro del grupo. Pizarra o papelógrafo o pancarta.

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. En el papelógrafo (Pancarta o pizarra) se reflejan una serie de frases incompletas, las cuales inducirán respuestas por parte de los integrantes del grupo, esta frase debe ser relacionada y dirigida al trabajo realizado y a la temática central que el grupo ha elaborado un ejemplo de estas frases pueden ser:

En este grupo:

Aprendí \_\_\_\_\_

Ya sabía \_\_\_\_\_

Me sorprendí por \_\_\_\_\_

Me molesté por \_\_\_\_\_

Me gustó \_\_\_\_\_

2. El facilitador le entrega una hoja de papel a cada participante. Plantea que cada uno complete la frase de modo independiente sin consultar con nadie, y que no es necesario escribir el nombre.
3. Sino están reflejadas en el papel las presenta en la pancarta, papelógrafo o pizarrón. A medida que cada uno termina, recoge las hojas.
4. Una vez recogidas todas las hojas, el coordinador leerá en voz alta las respuestas dadas a cada frase. Comentará lo más relevante de las mismas.

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Completan todas las frases			
Reflexiona sobre la importancia de hacer este tipo de autoevaluaciones			



## 6. Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo



## 6.1 Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo

El trabajo en equipo en las aulas permite que los estudiantes colaboren entre sí, compartan conocimientos, experiencias y aprendan unos de otros. Esto genera un ambiente de apoyo mutuo y crea oportunidades para que los estudiantes resuelvan problemas. El trabajo en equipo en un centro escolar es importante porque permite dividir las tareas y responsabilidades entre los miembros del grupo, delegando funciones lo cual alivia la carga de trabajo individual, promueve la responsabilidad y el compromiso para con otras personas. Además, el aprendizaje colaborativo fomenta la habilidad de delegar y confiar en los demás. En el estudio que se realizó en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita se evidenció que los docentes no delegan funciones a los estudiantes, pues un 87% de los estudiantes manifiestan que los docentes les delegan funciones, sin embargo, un 13% de estudiantes manifiestan que los docentes no delegan funciones y por ende no hay trabajo en equipo, por lo tanto, se plantean estrategias que fomentarán el trabajo en equipo dentro del aula.

### 6.1.1 Saltando Juntos

**Objetivo:** Que el estudiante fortalezca su habilidad para comunicarse, llegar a acuerdos y trabajar en equipo, para tener un mejor desempeño.

**Descripción:** Esta es una actividad que se puede desarrollar con estudiantes de primer ciclo hasta educación media, se puede desarrollar en cualquier momento de la jornada y en cualquier momento del año. Puede ser utilizada como actividad previa a realizar una tarea grupal o colaborativa en el salón de clases. Esta es una estrategia para mejorar el clima organizacional.

**Materiales:** Ninguno

**Tiempo:** 30 minutos



**Desarrollo:**

3. Pídales a los estudiantes que se organicen de pie en un círculo. Deben ubicarse de manera que toquen los hombros de sus compañeros y compañeras de ambos lados.
4. Explíqueles que el reto se trata de lograr saltar en grupo a la vez, produciendo un solo sonido en el momento de la caída. Explique que deben ponerse de acuerdo para lograrlo.
5. Puede aumentar el nivel de dificultad invitando al estudiantado a que cierre los ojos o solicitándoles que algunos o algunas que se sitúen mirando hacia afuera del círculo.
6. Después de algunos intentos o si ya consiguieron cumplir con el reto, puede parar el juego y abrir una discusión en la cual les invite a compartir sus impresiones.:
  - ¿Fue sencillo o difícil?
  - ¿Qué estrategias creen que funcionaron y cuáles no?

Fuente: Bustamante, A. et al (2021) Guía de Cápsulas Socioemocionales para las Instituciones de Educación Básica y Media de El Salvador. Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología

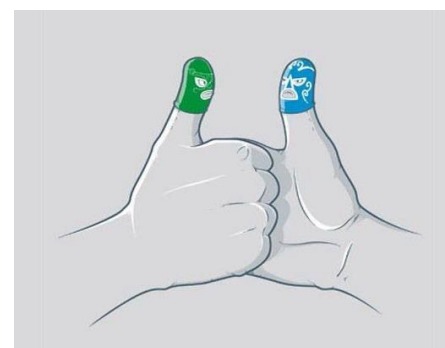
**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra más del 95% de los estudiantes			
Se evidencia el trabajo en equipo			
Existe coordinación al momento de realizar la actividad			
Reflexiona sobre la importancia de trabajar en equipo			

### 6.1.2 Torneo de pulgares

**Objetivo:** Que el estudiantado entienda el valor del trabajar colaborativamente y tengan la apertura y disposición para hacerlo.

**Descripción:** Esta es una estrategia para fomentar el trabajo en equipo, que se puede realizar con estudiantes desde primer ciclo hasta educación media, al iniciar o finalizar la jornada, o antes de empezar una actividad de clase que requiera trabajo en grupo o colaborativo. Estrategia para fortalecer el clima organizacional.



**Materiales:** Ninguno

**Tiempo:** 20 minutos

**Desarrollo:**

1. Solicite al grupo que se organice en parejas.
2. Explique que van a jugar “torneo de pulgares”. Para jugar, deben situarse frente a frente y enganchar sus manos con los dedos dejando libre el pulgar. Para ganar deben intentar oprimir el pulgar del adversario con el propio pulgar por tres segundos y sin desenganchar las manos.
3. Explíqueles que cuando diga “inicio” tienen treinta segundos para jugar varias rondas y obtener la mayor cantidad de victorias por pareja.
4. Pasados los treinta segundos, pídales que sumen las victorias de ambos y levanten la mano las parejas que obtuvieron el siguiente número total de victorias:  
Entre 0 y 5  
6 y 10  
Más de 10
5. Plánteeles otro torneo por treinta segundos. Motívelos de nuevo a conseguir la mayor cantidad de victorias por pareja.
6. ¡Atención! Impida que las parejas que obtuvieron un gran número de victorias revelen su estrategia.
7. Puede repetir los ciclos varias veces hasta que la mayoría de las parejas logren números altos de victorias. Si esto no sucede, puede darles una pista diciendo: “Recuerden que deben lograr el mayor número de victorias por PAREJA”.
8. Este ejercicio busca que puedan pasar de una mentalidad y aproximación competitiva a una colaborativa. En la discusión, pueden tocar este tema. Usted puede hacerles preguntas como:  
¿Qué estrategia siguieron?  
¿Cómo encontraron una estrategia que les permitiera conseguir el mayor número de victorias por pareja?  
¿En qué otros espacios es útil trabajar, en equipo en lugar de competir para ganarle a los demás?

Fuente: Bustamante, A. et al (2021) Guía de Cápsulas Socioemocionales para las Instituciones de Educación Básica y Media de El Salvador. Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología



**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra el 100% de estudiantes			
Se observa trabajo en equipo			
Reflexiona sobre la importancia de trabajar en equipo para alcanzar el objetivo			

## 6.2 Estrategias para fortalecer la convivencia

La buena convivencia en los centros escolares se vuelve necesaria, ya que la calidad de las relaciones interpersonales de los estudiantes en la escuela afecta directamente el desempeño de los estudiantes, es por lo que se ve la importancia de generar espacios armoniosos donde se lleve a cabo un buen ambiente de aprendizaje. La convivencia armoniosa en las escuelas es el modo como se relacionan los miembros de una institución, es un lugar importante para que el estudiante aprenda a relacionarse con los demás compañeros de una manera sana y armónica. En el estudio de caso que se realizó en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita se evidenció que un 87% manifiestan mantener una relación cordial con los compañeros, sin embargo, un 7% asegura que no existe una convivencia cordial con sus compañeros, por tal razón se le brinda al docente estrategias que ayuden a fortalecer la convivencia de los estudiantes, para que el ambiente se vuelva armonioso.

### 6.2.1 Pueblos y ciudades

**Objetivo:** Propiciar la interacción espontánea entre las personas de un grupo, para generar un ambiente favorable, en el cual se sientan en confianza con todos los miembros del grupo.

**Descripción:** Esta es una actividad que fomenta la convivencia en los grupos de estudiantes. Se puede desarrollar al inicio de cada año escolar o según lo considere necesario el docente. Esta es una actividad para mejorar el clima organizacional del salón de clases.



**Materiales:** Tiras de papel con nombres de pueblos y ciudades repetidos dos veces



**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. El facilitador entregará a cada participante una tira de papel con el nombre de un pueblo o ciudad.
2. Posteriormente indicar a los participantes que deberán encontrar a su pareja quien es dueña de una tira de papel con la misma ciudad o pueblo.
3. Una vez hallada la pareja se deberán presentar respondiendo a las siguientes preguntas:
  - ¿Quién eres tú?
  - ¿Qué haces?
  - ¿Por qué viniste a esta escuela?
  - ¿Quién soy yo? ¿Qué hago?
  - ¿Por qué vine a esta escuela?
4. Para finalizar la actividad, las parejas deberán presentarse mutuamente ante el resto del grupo.

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Se evidencia el trabajo en equipo			
Se evidencia armonía a la hora de realizar la actividad			
Reflexiona sobre la importancia de convivir con los compañeros			

## 6.2.2 Trenes ciegos

**Objetivo:** Lograr una integración con los demás miembros del grupo y su vez fomentar la confianza entre ellos, para generar climas de trabajo favorables, que garanticen el éxito del grupo.

**Descripción:** Esta actividad ayudará a que los estudiantes convivan y de esta manera aumente la confianza entre el grupo, lo cual mejorará el ambiente del salón de clases. Se puede realizar al inicio del año o según considere necesario el docente. Esta es una estrategia para mejorar el clima organizacional.



**Materiales:** Vendas para los ojos

**Tiempo:** 30 minutos

### Desarrollo:

El docente les pide a los participantes que formen dos filas (el número de filas dependerá de la cantidad de participantes).

2. Todos los integrantes se vendarán los ojos, menos el maquinista.
3. Todos se apoyarán las manos de quien este delante.
4. El maquinista se colocará hasta el final de la fila y presionando el hombro izquierdo y del que tiene adelante y este transmite lo mismo a los demás.
5. El maquinista presiona el hombro derecho para indicar que la fila empiece a caminar.
6. Nadie debe hablar, si alguien habla, el tren volverá al sitio de partida.
7. Gana el tren que llegue primero



Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno
Se involucra el 100% de estudiantes			
Se realiza trabajo en equipo			
Se evidencia organización			
Reflexiona sobre la importancia de la convivencia entre los compañeros			

### 6.2.3 Mi otra voz

**Objetivo:** Que el estudiantado desarrolle la habilidad de ponerse en el lugar de otra persona y a su vez desarrollar la habilidad de conectarse con sus emociones, pues esto los volverá unas personas empáticas y la relación con los compañeros será mejor.

**Descripción:** Esta estrategia se puede realizar en cualquier momento de la jornada y del año, propiciando así las buenas relaciones interpersonales en el estudiantado, fomentando valores positivos tales como la empatía, la solidaridad y la amistad. Esta es una estrategia para fortalecer el liderazgo en los estudiantes, pues precisamente es en el estilo de liderazgo transformacional, donde se busca que los líderes sean personas empáticas con los demás compañeros.



Materiales:

**Desarrollo:**

1. Cuénteles a sus estudiantes que con esta actividad pondrán en práctica la habilidad de ponerse en los zapatos de otras personas y conectarse con sus emociones. Conforme equipos de cuatro o seis personas. Cada equipo debe conformar, a su vez, dos o tres parejas
2. Las parejas tomarán turnos para presentarse frente al resto de su equipo

3. Uno de los miembros de la pareja uno deberá ubicarse detrás del otro miembro de la pareja 1 y contará, susurrando, una historia o un hecho importante de su vida, por ejemplo: cuando consiguió entrar a un equipo deportivo, cuando conoció a su mascota, cuando se reconcilió con su hermano, etc.
4. Mientras lo hace, la persona que está escuchando deberá transmitir lo que oye (puede ser igual o empleando otras palabras) al resto del equipo en voz alta. Esta persona debe replicar el mensaje en primera persona, expresando con su cuerpo, sus gestos o su cara las emociones que se corresponden con el relato.

Por ejemplo. “(haciendo gestos de alegría y sorpresa) Pensé que nunca lo iba a lograr, pero un día en la tarde la entrenadora me llamó y me dijo que ¡entré al equipo de fútbol!

No lo podía creer...”

En la iglesia donde asistimos con mamá,  
estaban haciendo una rifa... rifaban \$100... y  
yo me los gane... sigo sin poderlo creer..

5. La actividad continúa hasta que todas las parejas hayan pasado a hacer el ejercicio dentro de su equipo.

6. Puede cerrar la actividad haciendo preguntas como:

¿Qué pasó en la actividad?

¿Qué emociones sintieron narrando la experiencia de otro?

¿Cómo les fue demostrando las emociones de quien estaba susurrando?

¿Creen que quien estaba transmitiendo el relato logró transmitir bien el relato y sus emociones relacionadas?

¿Qué emociones sintieron quienes susurraron sus historias?

¿Cómo se relaciona este ejercicio con la manera como nos conectamos con otras personas en la vida cotidiana?



Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Se evidencia armonía a la hora de realizar la actividad			
Expresa las emociones que sintió narrando las experiencias del otro			
Reflexiona sobre la importancia de comprenderse entre los miembros del grupo			

#### 6.2.4 Felicitación, disculpa y descubrimiento

**Objetivo:** Fomentar un ambiente agradable en el aula de clase. Estrechar los lazos entre los estudiantes y promover actitudes positivas hacia la reconciliación, la empatía y el respeto hacia los demás integrantes del equipo.

**Descripción:** esta estrategia se realiza con los estudiantes

al final de la jornada todos los días o con la periodicidad que el docente considere necesario, cambiando de estudiantes cada vez para que todos y todas puedan expresarse, pues incrementará las buenas relaciones positivas en los estudiantes, lo cual generará un buen ambiente en el salón de clases. Esta es una estrategia que fomentará el liderazgo de los estudiantes.



**Materiales:** Ninguno

**Tiempo:** 30 minutos

**Desarrollo:**

1. Sitúe al estudiantado en un círculo en el que puedan verse y oírse.
2. Invite a tres estudiantes a que participen en la actividad.
3. Explique que cada estudiante deberá dar una felicitación, ofrecer una disculpa o reconocer algo que descubrió o conoció ese día. Idealmente, cada estudiante debe encargarse de una acción diferente (estudiante 1 felicita, estudiante 2 ofrece disculpa y estudiante 3 reconoce

descubrimiento), pero si alguien no tiene algo particular que decir con la acción que le fue asignada puede recurrir a alguna de las otras dos

La cápsula podría desarrollarse de manera similar a este ejemplo:

Estudiante 1: quiero felicitar a Juan y a Mariana porque me ayudaron a entender un problema de matemática

Estudiante 2: Quiero disculparme con Ana porque no fui amable con ella cuando me preguntó por la tarea de Lenguaje

Estudiante 3: Hoy descubrí que a Camila y a Daniela también les gustan los superhéroes

4. El resto del grupo puede mostrar su apoyo o entusiasmo aplaudiendo, chasqueando los dedos o usando cualquier otra señal.

Fuente: Gómez, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas grupales vol. II

**Evaluación:** Marca con una (X) la opción que señale como realizaron la actividad los estudiantes

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>
Se involucra el 100% de los estudiantes			
Hay armonía al momento de realizar la actividad			
Reflexionan sobre la importancia de expresar emociones positivas con los compañeros			

# 7. Estrategias para mejorar la practica docente desde la neurociencia



## 7.1 La práctica docente desde la neuroeducación y neuroliderazgo

Hoy en día, existe un enorme desarrollo de tecnologías de visualización cerebral, que están permitiendo mejorar el conocimiento del cerebro para mejorar el aprendizaje, de este modo poder sumar los conocimientos de las neurociencias, a los conocimientos pedagógicos ya existentes, para seguir mejorando los procesos educativos.

En este sentido, la Neuroeducación brinda al personal docente mayor conocimiento acerca de lo que sucede en el cerebro de los estudiantes y a la vez, indica qué factores influyen en su crecimiento, desarrollo y funcionalidad. También, ayuda a potenciar las capacidades neurocognitivas y emocionales en el ambiente del aula, no solo de estudiantes sino también de los profesores. De este modo se entiende, que la neuroeducación no es una moda pasajera, es una realidad que ha venido para quedarse.

Mora (2013) asegura que “solo se puede aprender aquello que se ama”, bajo conceptos de neuroeducación o funcionamiento del cerebro. Así mismo, defiende la necesidad de integrar mecanismos bajo la partícula neuro a la realidad educativa del aula. “El binomio emoción-cognición es indisoluble, intrínseco al diseño anatómico y funcional del cerebro” ya que, sólo puede ser verdaderamente aprendido aquello que genera una emoción, lo que significaría que el modelaje neuronal estaría reservado a la educación a través de las emociones.

Se entiende entonces, que los directivos y docentes deben aprovechar lo que se conoce del funcionamiento del cerebro para enseñar mejor. Mora (2013) señala cinco propuestas que pueden ayudar a mejorar las clases día con día, las cuales son:

- ✓ Empieza con algo provocador. Una frase, una imagen o una reflexión que no les deje indiferentes.
- ✓ Conecta con la vida de tus alumnos. Presenta problemas que les afecten y hazlo de forma que lo vean interesante.
- ✓ Haz que quieran y puedan hablar. Crea un clima en el que no exista el miedo a expresarse y deja espacio para que construyan sus argumentos.



- ✓ Introduce incongruencias. El mundo está lleno de ellas. Usa la contradicción, novedad, sorpresa, desconcierto o incertidumbre.
- ✓ Evita la ansiedad. Reduce la presión y no pongas en evidencia a tus alumnos.

A continuación, se proponen algunas estrategias desde la neuroeducación tendientes a mejorar los procesos de enseñanza en los docentes, beneficiar los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes y a su vez mejorar el ambiente del aula.

## 7.2 Estrategias para fortalecer la práctica docente desde la neuroeducación

### 7.2.1 Provocar emociones y despertar su atención

Se ha demostrado científicamente que la emoción es el motor del aprendizaje. No se consigue un conocimiento al memorizar, ni al repetirlo una y otra vez, sino al hacer, experimentar y, sobre todo, emocionarse. Por ello, los docentes deben emocionar a sus estudiantes en sus clases y despertar su atención y curiosidad, dado que sin ellas no hay aprendizaje. Los maestros deben interrumpir su intervención en clase cada 15 minutos con anécdotas emotivas, acertijos, materiales audiovisuales y juegos, que llamen la atención del alumnado.



"Hay que tener en cuenta al alumnado y sus intereses. Favorecer su autonomía en el aprendizaje, que su trabajo tenga sentido pero que, sobre todo, ellos sean conscientes y lo reconozcan. Hay que trasladar e instaurar la premisa de emocionar para aprender"

Teniendo en cuenta esto, es recomendable generar climas emocionales positivos en los entornos educativos, donde tanto docentes como estudiantes asuman los errores de manera natural, cooperen entre ellos y participen activamente en todo el proceso de aprendizaje.

### 7.2.2 Artes para favorecer procesos cognitivos

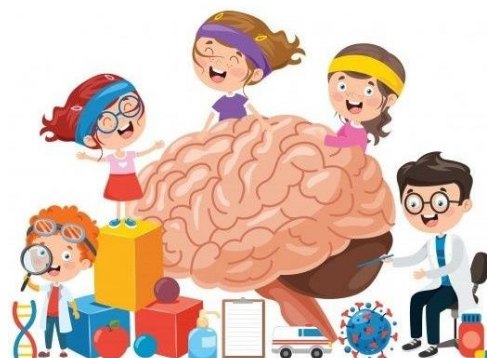
Los docentes deben "reconocer posibles activadores del aprendizaje, desde diferentes vías como la música, plástica, artes escénicas, ajedrez, teatros, que son reconocidos como favorecedores de procesos cognitivos, sociales y morales.



Si se integran las actividades artísticas en la enseñanza de otras asignaturas, sea química, lenguaje, matemáticas o ciencias, el alumnado mejora su memoria a largo plazo. Asimismo, las actividades artísticas incrementan las emociones y promueven el pensamiento creativo, que a su vez favorece el aprendizaje.

### 7.2.3 Convertir el aula en una comunidad de aprendizaje

El cerebro es un órgano social que aprende de otros y con otros. Por esta razón es importante impulsar el trabajo cooperativo en clase. Para lograrlo se puede cambiar la disposición del aula tradicional a una que propicie la cooperación entre iguales, como sería formar grupos de 4 o 5 estudiantes.



También conviene llevar a cabo metodologías educativas innovadoras que propicien el trabajo grupal y la participación del alumnado, como aprendizaje basado en proyectos (ABP), aprendizaje-servicio, aprendizaje cooperativo, flipped classroom.

### 7.2.4 Experiencias multisensoriales

Es necesario que los docentes emplean diferentes recursos en las clases para presentar la información de forma atractiva, y también interactiva, de esta manera se favorecerá el aprendizaje. Las metodologías educativas que permiten que el alumnado

perciba el mundo a través de todos sus sentidos ayudan a que el aprendizaje sea mucho más significativo, como puede ser la gamificación de los contenidos didácticos.



La Neuroeducación aplicada a la educación propone un cambio en la forma de enseñar con el objetivo de modificar las clases más tradicionales por medios que requieran la participación del alumno, es decir, el docente se puede apoyar de recursos visuales, vídeos o gráficos interactivos, para capturar la atención del estudiante.

### 7.2.5 Utilizar el movimiento para aprender

Hay que tomar en cuenta que, más juego y más movimiento mejoran el aprendizaje "el cerebro que actúa es un cerebro que comprende". Por tanto, hay que integrar el componente lúdico en el aprendizaje desarrollando actividades que permitan al estudiantado moverse mientras aprenden, ya que el ejercicio regular ayuda a modificar el entorno neuronal del estudiante que favorecerá el aprendizaje, por tal razón es importante que el docente garantice que se realicen diferentes ejercicios físicos dentro y fuera del aula.



## 7.3 Estrategias para fortalecer el clima organizacional desde el Neuroliderazgo

El neuroliderazgo, está ayudando a los líderes de las organizaciones a comprender sus propios cerebros y los de sus seguidores para mejorar el clima en las organizaciones. Cabe mencionar que el neuroliderazgo aún no ha entrado completamente en la gestión, cada vez más líderes están utilizando sus métodos basados en la neurociencia para hacer que las estrategias de liderazgo sean «amigables con el cerebro» y así obtener mejores resultados con el equipo de trabajo. A continuación, se proponen algunas estrategias que directivos y docentes pueden

implementar en el centro escolar y en el aula, para obtener mejores resultados en la institución educativa.

### 7.3.1 Tomar otras perspectivas

Tomar en cuenta las perspectivas de los demás ofrece muchos beneficios, incluido ver nuevas posibilidades. La toma de perspectiva facilita la comprensión social y aumenta la voluntad de interactuar con las demás personas, construir relaciones, aumenta la capacidad de liderazgo percibida y disminuye los estereotipos dentro del grupo.



La toma de perspectiva depende de tres procesos:

- ✓ Comprender que los demás poseen estados mentales
- ✓ Darnos cuenta de que esos estados mentales no son idénticos a los nuestros
- ✓ Superar el sesgo egocéntrico de nuestra propia perspectiva.

En este sentido, el líder debe pedir explícitamente las perspectivas de los demás, tomar conscientemente la perspectiva de aquellos a quienes busca comprender y reservar tiempo a propósito para practicar. Los líderes pueden usar, por ejemplo, el modelo SCARF, una forma de agrupar cinco dominios de amenaza y recompensa social, para facilitar la comprensión de la motivación y el comportamiento social de los demás para elaborar estrategias de neuroliderazgo.

### 7.3.2 Crear condiciones para la innovación

La innovación educativa requiere del pensamiento creativo, ya que la investigación en neurociencia sugiere que a menudo se deriva de momentos de comprensión, hay una serie de eventos que preceden al surgimiento de la innovación, lo que significa que no es aleatorio; sigue un proceso. Las amenazas y el «ruido»



reducen la probabilidad de generar innovación, mientras que un estado de ánimo positivo y un estado relajado aumentan las posibilidades de aprender.

Los líderes pueden abordar los procesos de innovación del equipo al darse cuenta de cuándo las personas tienden a tener los conocimientos más profundos, y entonces crear esas condiciones en los procesos diarios. Por ejemplo, dejar las mañanas, cuando las personas tienden a tener la mayor cantidad de información, libres para un trabajo privado y tranquilo. Y permita que las personas tengan unos minutos tranquilos para reflexionar durante una reunión en lugar de trabajar en voz alta.

### 7.3.3 Crear certidumbre

La incertidumbre crea amenazas, reduce la creatividad, dificulta la toma de decisiones y, en última instancia, disminuye la productividad. Cuando las personas se sienten amenazadas, su instinto es ser lo más cuidadoso posible, a menudo hasta excesivamente. Para mitigar la amenaza y promover la eficiencia, los líderes deben crear una claridad extrema y establecer expectativas claras en las áreas que más importan. Esto incluye roles, procesos y determinar qué aspecto tiene lo “bueno” y que todos lo conozcan.



En este sentido, los directivos y docentes, como líderes deben de crear certidumbre, es decir, una claridad extrema que genere una sensación de control

percibido, que es fundamentalmente gratificante para nuestro cerebro. Los individuos y los equipos están más motivados para trabajar juntos y lograr objetivos con presteza a través de la transformación. Las estrategias de neuroliderazgo ayudan a crear organizaciones más sanas, innovadoras y productivas, y los centros escolares no pueden quedarse atrás.

## CONCLUSIONES

Objetivo General: Presentar una propuesta que contenga estrategias que fortalezcan las competencias de gestión, Liderazgo directivo y Clima organizacional en Directivos, Docentes y estudiantes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita

Al presentar esta propuesta, se debe aclarar que la misma contiene una compilación de estrategias que al aplicarlas, en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, mediante un plan de mejora continua, viene a fortalecer las competencias de gestión, liderazgo directivo y clima organizacional; y porque no decirlo, a mejorar la calidad educativa de la institución.

Objetivo específico 1: Propiciar Estrategias de Liderazgo y Clima organizacional para que Directivos, Docentes y Estudiantes puedan orientar, guiar y estimular la calidad educativa en el Centro Educativo Católico Sammy Guido Vellardita

En esta propuesta se propician estrategias que orientan, guían y estimulan a directivos, docentes y estudiantes para desarrollar un estilo de liderazgo transformacional dentro del Centro Escolar Sammy Guido Vellardita.

Objetivo específico 2: Describir Estrategias de Liderazgo y clima organizacional, a través de una propuesta, para que los Directivos y docentes puedan aplicarlas en el desarrollo de sus funciones, en el Centro Escolar.

Al desarrollar cada una de las estrategias, tanto directivos como docentes, poco a poco se irá verificando el cambio en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y por lo tanto la mejora del clima organizacional de la institución.

Objetivo específico 3: Proponer Estrategias de Liderazgo y clima organizacional como guía facilitadora para que los Docentes las apliquen en el desarrollo de sus clases, en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla.

Al presentar la propuesta de estrategias de buenas prácticas de liderazgo directivo se busca la transformación hacia el excelente clima organizacional en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, pues se proporcionan estrategias que encaminan hacia el estilo de liderazgo transformacional, el cual al ser ejecutado en la institución promoverá el desarrollo de habilidades para influir positivamente en cada uno de los actores educativo, de esta manera se logrará una organización efectiva en el centro escolar.



Para mejorar la incidencia del liderazgo en los miembros de la comunidad educativa y lograr un clima organizacional favorable es necesario que directivos y docentes ejecuten un estilo de liderazgo transformacional, que con su carisma motive a los miembros de la comunidad educativa, para que estos realicen su trabajo con mayor satisfacción y por ende se lograrán mejores resultados, según lo afirma Espinoza (2016), “El líder es aquella persona, quien influye, motiva, dirige e incentiva a otras personas para lograr un objetivo, cuyo fin es buscar el progreso de la organización, empresa o grupo que dirige”. En este sentido, al presentar a directivos y docentes esta propuesta de mejora se pretende desarrollar competencias de liderazgo transformacional en las aulas, y fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.

Cabe aclarar que la presente propuesta, para desarrollarla, no tiene un orden ni cronograma específico, para ello se establece la evaluación de cada estrategia en el momento que se lleve a cabo; además, se puede aplicar cada una de las estrategias según las necesidades que vayan surgiendo en el desarrollo del año lectivo; y según los tiempos estipulados por la institución en sus programas de mejora continua.



## BIBLIOGRAFÍA

- Actividades rompe hielo. (s.f). 25 dinámicas de grupo para romper el hielo.  
<https://www.imageneseducativas.com/wp-content/uploads/2020/08/25-DIN%C3%81MICAS-DE-GRUPO-PARA-ROMPER-EL-HIELO.pdf>
- Bustamante, A. Bruskewitz, N. Arenas, E. Ospina, J. (2021) Guía de Cápsulas Socioemocionales para las Instituciones de Educación Básica y Media de El Salvador. Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología
- Espinoza Castillo, J. E. (2016). Estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del Cineplanet Real Plaza - Trujillo [Tesis en administración, Universidad Nacional de Trujillo] <https://acortar.link/86KC7A>
- Gómez, M. (2007). Manual de Técnicas y dinámicas.  
<https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/02/zManual-de-Tecnicas-y-Dinamicas.pdf>
- Mora, F. (2013). Neuroeducación. Madrid. Alianza Editorial.  
<https://blog.vicensvives.com/neurociencia-educativa-2/>
- Palomo, O. (s.f). Jugamos. El juego de la NASA  
<https://jugamos.jimdofree.com/juegos-cognitivos/el-juego-de-la-nasa/>
- Segura, M., y Chacón, I. (1996). Competitividad en la educación superior. UMBRAL. (Vol. 11). 29- 32.
- Suarez, M. (2023). Método 635.Lo que debes saber. Guía del empresario.  
<https://guiadelempresario.com/administracion/resolucion-de-problemas/metodo-635/>
- Tu economía. (s.f). Dinámica para profesores. ¡Conoce a 5!  
<https://tueconomia.net/recursos-humanos/dinamica-para-profesores-conoce-a-5/>
- Valoras UC. (s.f). Herramientas juego. “Todos para uno y uno para todos”  
<http://valoras.uc.cl/images/centrorecursos/docentes/FormacionDeComunidad/Herramientas/Todos-para-uno-y-uno-para-todos.pdf>



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achoma, M. (2019). Tesis Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal en la empresa Ladrillera Tauro. Univerisdad Nacional San Agustín Unidad de Posgrado de Administracion, Arequipa. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12773/11417>
- Alles, M. (2003). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amorós, Eduardo. 2007. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. 2da edicion. Perú: Escuela de Economía USAT.}
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Aparicio, L. (2007). Alberto Masferrer: pedagogo-político. Universidad Pedagógica de El Salvador. <https://dokumen.tips/documents/alberto-masferrer-pedagogo-politico.html>
- Artavia Grabados, J. M. (julio-diciembre, 2005). Interacciones personales entre docentes y estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje, Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, Costa Rica, 5(2): 1-19.
- Ayala, M. (2015). ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia? Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. <https://goo.su/MCSXti>
- Barbosa, D., y Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual de Universidad Católica del Norte, 39, (152-164).
- Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B., & Riggio, R. (Ed.). (2006). Transformational Leadership. New York: Psychology Press
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. California: Thousand Oaks,Sage

- Bass, M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32
- Blau y Scott 1962. *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2),933.  
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial. Trillas. México.  
<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butrón, N. (2004). *Los desafíos de la educación para el siglo XXI*. Editorial Mediterránea. BIE. Evaluación de Reformas, MEC, Madrid  
<https://www.universidadabierta.edu.mx/ActaEducativa/articulos/28.pdf>
- Carreño, M. (2009). Teoría y práctica de una educación liberadora: el pensamiento pedagógico de Paulo Freire. *Cuestiones pedagógicas*, 20, 195-214.
- Castillo Saavedra, Ericson Félix, Medina Reyes, Marleny Alida, Bernardo Trujillo, Janette Vanesa, Reyes Alfaro, Cecilia Elizabeth, & Ayala Jara, Carmen Isolina. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), e1351. Recuperado en 15 de mayo de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662019000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004&lng=es&tlng=es).
- Castillo, C. (2019). *Tesis Clima Organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Constructora Digucy El.R.L*. Universidad Autónoma del Perú, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13067/897>

- Castrejón, V. y Peña-Estrada, C.C. (2019). Liderazgo docente una oportunidad para afrontar los desafíos en el aprendizaje digital. *Revista Innova ITFIP*. Pág 84 – 94.  
<https://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/72/138>
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana editores, s.a. de c.v.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a las teorías generales de la administración*. Editorial Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. Mac Graw Hill. Segunda Edición. México.
- Chiavenato, I.(1999). *Introducción a la teoría general de la administración*, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 2(39), 152–164. Recuperado a partir de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
- Covey, R. S. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. (Gemma Andújar, Beatriz Bueno, Genis Sánchez Barberán y Lucas Vermal, Trads.). México: Paidós Empresa. [Versión electrónica]. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de [http://visionempresarialhn.com/librospdf/EI\\_8%C2%BA\\_Habito.pdf](http://visionempresarialhn.com/librospdf/EI_8%C2%BA_Habito.pdf)
- Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, *Universidad & Empresa* No. 25, p. 13-32.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning..
- Delgado, J. (2016). *Qué es el método Montessori y cómo aplicarlo en casa*. Obtenido de Etapa Infantil. Recuperado 15 de marzo del 2023 <https://www.etapainfantil.com/metodo-montessori-casa>.
- Dewey, J *Cómo pensamos...*, pp. 99-110. <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/10/Como-pensamos.-Jhon-Dewey.pdf>

- Dewey, J (1916): Democracia y educación. Introducción a la filosofía de la educación. Madrid. Morata.  
<http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/1fe1c39448feabd6915efcdf6ec4baff9b1bf6f0.pdf>
- Dewey, J. (1938): Experiencia y educación. Buenos Aires. Losada, 1964  
<https://tecnoeducativas.files.wordpress.com/2015/08/dewey-experiencia-y-educacion.pdf>
- Drucker, P. F. (2005). La Gerencia En La Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma USA.
- Espinoza Castillo, J. E. (2016). Estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del Cineplanet Real Plaza - Trujillo [Tesis en administración, Universidad Nacional de Trujillo] <https://acortar.link/86KC7A>
- Fernández, M.; Quintero, N. (2017) "Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia issn 1315-9984
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. INNOVA Research Journal, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Freire, P. (1978). Pedagogía del oprimido, <https://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadeloOprimido.pdf>
- García Hernández Y., y Mendoza J. (2015). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. <https://www.researchgate.net/publication/283123601>
- Gardner, J. (1993). On Leadership. New York, NY: Free Press. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>
- Gómez, F., Lacasta, J., Martínez, V. & Rodríguez, C. (2018). Avances en el liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. Siglo Cero. 49(4), 7-34. Recuperado de: <https://revistas.usal.es/index.php/0210-1696/article/view/scero2018494734/19541>
- Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997

- Graciano, M. (2020). Nuevas Tendencias Educativas: Educación Consciente. *Edurama*, 13, 1-1.  
<https://revistaedurama.com/nuevas-tendencias-educativas-educacion-consciente/>
- Graziano, K. J., Herring, M. C., Carpenter, J. P., Smaldino, S. y Finsness, E. S. (2017).  
 A
- Hackman, M. Z., y Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*.  
 Waveland Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (4a. ed. --)*. México D.F.: Mc Graw - Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.  
<http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2570/1/Leer%20y%20Escribir.pdf>  
<https://doi.org/10.1007/511528-017-0171-7>
- Jahuirá, L. J. (2015). *Percepción del Clima Organizacional que tienen los profesionales de la Salud en el hospital Sandia ii-1*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Obtenido de  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/2788>
- Jara, S. (2019). *Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores* [Archivo PDF] <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-350.pdf>
- Ley Crecer Juntos, para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia.  
 Decreto N° 431. Asamblea Legislativa de El Salvador, 22 de junio de 2022.
- Ley N° 74, Ley de la Carrera Docente. Diario Oficial de la Republica de El Salvador, San Salvador, El Salvador, 7 de agosto de 1996.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate* 6: *Psicología, Cultura y Sociedad*, 8 (107-122).
- Mamani , Y., & Cáceres, J. (2019). *Tesis desempeño laboral, una revisión teórica* Facultad de Ciencias Empresariales para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales Universidad Peruana Union. Universidad peruana Union, Lima. Obtenido de  
<http://hdl.handle.net/20.500.12840/2260>
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración Educativa (1ª. Ed.)*. México: Red Tercer Milenio.

- Martínez Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7-28. <https://doi.org/10.18800/educacion.201401.001>
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Red Tercer Milenio.  
<https://www.studocu.com/es-mx/document/centro-universitario-valle-de-anahuac/psicologia/administracion-educativa/23258724>
- Masferrer Alberto, (1950) *Leer y Escribir*. Ediciones del Ministerio del Interior.
- Meza, D. (2014). Liderazgo universitario: factores que determinan el estilo de liderazgo en directores de escuelas y departamentos académicos en universidades costarricenses. Universidad de València
- MINED, M. d. (2008). Currículo al servicio del aprendizaje, (2da ed.) Ministerio de Educación, San Salvador.  
[https://www.mined.gob.sv/wpcontent/uploads/downloadmanagerfiles/curriculo\\_al\\_servicio\\_del\\_aprendizaje\\_0\\_F.pdf](https://www.mined.gob.sv/wpcontent/uploads/downloadmanagerfiles/curriculo_al_servicio_del_aprendizaje_0_F.pdf)
- MINED, M. d. (2008). Dirección Escolar Efectiva, Documento 4. San Salvador.  
[https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion\\_escolar4.pdf](https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar4.pdf)
- MINED, M. d. (2008). Evaluación al servicio del aprendizaje, (2da ed.) [https://www.mined.gob.sv/wp-content/uploads/download-manager-files/evaluacion-al-servicio-de-los-aprendizajes\\_0\\_.pdf](https://www.mined.gob.sv/wp-content/uploads/download-manager-files/evaluacion-al-servicio-de-los-aprendizajes_0_.pdf)
- MINED, M. d. (2008). Gestión escolar efectiva, (1a ed.) Ministerio de Educación, San Salvador.  
[https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion\\_escolar2.pdf](https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar2.pdf)
- Montessori, M. (2003). *El método de la Pedagogía Científica Aplicado a la educación de la infancia*. Madrid: Biblioteca Nueva S.L.  
<https://es.slideshare.net/MelidaReyes3/montessori-psicologa-cientificapdf>
- Morales, W. N. (2018). "Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018" [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional Autónoma. <https://acortar.link/0IVKF4>
- Ortega, Patricio Morcillo. 2011. *Innovando por naturales. El pase lo dice todo: Parar, templar, mandar. Diagnosticar, organizar y dirigir*. Editorial Visión Libros.



- Ortiz J. (2020, julio 6). Claves porque la educación en Singapur es de las mejores del mundo. JOM Academy. <https://educoachingpr.com/claves-porque-la-educacion-en-singapur-es-de-las-mejores-del-mundo/>
- Ortiz, A. (2013) Modelos Pedagógicos y Teorías del Aprendizaje. Ediciones de la Universidad de Magdalena. [https://www.researchgate.net/publication/315835198\\_Modelos\\_Pedagogicos\\_y\\_Teorias\\_del\\_Aprendizaje](https://www.researchgate.net/publication/315835198_Modelos_Pedagogicos_y_Teorias_del_Aprendizaje)
- Palacios, A. (2018). El método Montessori ¿En qué consiste este famoso método educativo? [Text]. Magisterio. <https://www.magisterio.com.co/articulo/el-metodo-montessori-en-que-consisteeste-famoso-metodo-educativo>.
- Palacios, Luis. 2018. Dirección Estratégica. ECOE.
- Pérez, Mariana. (Última edición:3 de julio del 2022). Definición de Interacción. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/interaccion/>. Consultado el 12 de enero del 2023
- Ramos, Lorena, M. (2017). Enseñanza de las Matemáticas con el método Singapur. <https://revistaventanaabierta.es/ensenanza-las-matematicas-metodo-singapur>
- Robbins, S. (2002). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2008). Las nuevas tendencias en las Organizaciones. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson Educación Decimotercera Edición. México
- Robirosa, M., Cardarelli, G. y A. Lapalma. 1990. Turbulencia y Planificación Social (Cap. I.)
- Rodríguez, J. M. y Fernández, M. J. (2015). Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. Educación XX1, 18(1), 71- 98. <http://www.redalyc.org/pdf/706/70632585003.pdf>
- Rodríguez, J. M. y Fernández, M. J. (2015). Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. Educación XX1, 18(1), 71- 98. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70632585003.pdf>
- Rodriguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio

- exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*. 12(23), 129-144. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281653630010.pdf>
- Román, M. (2015). *liderazgo y eficacia escolar*. flacsi. Universidad de Bogota Colombia.  
<http://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2015/09/3.-Gestion-y-Liderazgo-para-Escuelas-Efectivas1.pdf>
- Rossel, Sergio (2006). *Acerca del Liderazgo Empresarial*. Universidad Técnica Federico Santa María.
- Rovira, I. (17/01/2018) *Cómo es el sistema educativo finlandés, en 14 claves*. *Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.com/desarrollo/sistema-educativo-finlandes>
- Ruíz, N. (2019). *Tesis clima laboral y su relacion con el desempeño de los Servidores Civiles Del Hospital Luis Heysen- Inchaustegui- Essalud*. Universidad del Pacifico Escuela de Posgrado, Lambayeque. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11354/2912>
- Sánchez, Alberto. R. Toledo, Sandra. V. (2016). *Liderazgo Educativo: conceptualización y tendencias actuales*. Zaragoza: Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Campus de Huesca. <https://zaguan.unizar.es/record/58216/files/TAZ-TFG-2016-3443.pdf>
- Sanchidran B. y Berrío, J. (2010). *Historia y perspectiva actual de la educación infantil*.
- Sanchidrián, C.; Ruizberrio, J. (Coords.) (2010): *Historia y Perspectiva actual de la educación infantil* (Graó, Barcelona). <https://revistas.uned.es/index.php/REEC/article/view/7546/72>  
14
- Santos, M. A. (2015). *Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar*. Barcelona: Graó.
- Serrano Orellana, B., y Portalanza Ch, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Revista Suma de Negocios*. Suma Neg (Vol. 5). Recuperado de [www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios)
- Sierra V. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.  
doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Stoner, James; Freeman, R y Gilbert, D. *Administración*. Sexta Edición. México, 1996.

- Tarcica, Johnny, y Marco Masis. 2013. 120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos. Cork: BookBaby
- Teri Elkins, Robert T Keller. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework, *The Leadership Quarterly*.
- Thompson, I. (2008). ¿QUE ES COMUNICACION? PROMONEGOCIOS
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5(Junio), pp. 1-20
- Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. CINCEL. DOI: 10.21772/gco.ibe
- Toro, F. & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. CINCEL. DOI: 10.21772/gco.ibe
- TPACK Diagnostic tool for teacher education leaders. *TechTrends*, 61(4), 372-379. doi:
- Trilla, J. (2001). El legado pedagógico del siglo XX para la escuela del siglo XXI. Grao. <http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/1fe1c39448feabd6915efcdf6ec4baff9b1bf6f0.pdf>
- Ucha, F. (julio, 2013). Definición de Temor. Definición ABC. Desde <https://www.definicionabc.com/social/temor.php>
- Valderrama, B. (2010). Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas. Financial Times Prentice Hall.
- Varela, C. (2019-2024). Plan Estratégico Institucional Torogoz vica\_60@hotmail.comclaudia, cintya.pena@uaq.mx
- Vygotsky L.S (1979) El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona. Crítica. <https://saberespsi.files.wordpress.com/2016/09/vygostki-el-desarrollo-de-los-procesos-psicolc3b3gicos-superiores.pdf>
- Weber, M. (1922). Economía y Sociedad. Ed. consultada: 1992. México: Fondo de Cultura Económica.

Williams, E.S. (1994). Tying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust and fairness perceptions. Unpublished Paper, New Orleans, LA: Southern Management Association.

## ANEXOS

## ANEXO A. MATRIZ DE CONGRUENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES X: INDEPENDIENTE Y: DEPENDIENTE	INDICADORES X=X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , DE Y=Y <sub>1</sub> , Y <sub>2</sub> , Y <sub>3</sub>	PREGUNTAS SUSTANTIVAS
¿En qué medida el liderazgo directivo, como estrategia de gestión escolar, incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita del municipio de San Pedro Puxtla, del departamento de Ahuachapán?	Analizar los estilos de liderazgo que ejercen directora, subdirectora y docentes para influir en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, de San Pedro Puxtla, del departamento de Ahuachapán.	¿Cómo los estilos de liderazgo ejercidos por la directora, subdirectora y docentes inciden en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?	HG. El liderazgo directivo que ejercen la directora, subdirectora y docentes tiene incidencia en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.	X: Liderazgo directivo  Y: Clima Organizacional	X <sub>1</sub> Motivación X <sub>2</sub> Comunicación X <sub>3</sub> Toma de decisiones X <sub>4</sub> Gestión administrativa  Y <sub>1</sub> Delegación Y <sub>2</sub> Tipos de clima organizacional Y <sub>3</sub> Condiciones de trabajo Y <sub>4</sub> Trabajo en equipo	1. Siente que su equipo de trabajo le motiva para alcanzar la Misión y la Visión.  2. Considera que en su equipo de trabajo puede mejorar la motivación  3. Algún aspecto de la comunicación entre dirección y docentes puede mejorar  4. Toma en cuenta las ideas y opiniones de su equipo de trabajo  5. Confía en las ideas y desempeño de su equipo de trabajo
	Identificar los estilos de liderazgos que ejercen la directora, subdirectora y docentes para promover el clima	¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejecutan la directora, subdirectora y docentes para la promoción de un clima organizacional	H <sub>1</sub> . El liderazgo directivo que ejercen directora, subdirectora y docentes influyen en la promoción de un clima organizacional eficaz en el Centro Escolar Católico	X: Estilos de liderazgo	X <sub>1</sub> Liderazgo directivo  X <sub>2</sub> Liderazgo transformacional  X <sub>3</sub> Liderazgo autoritario	6. Brinda información detallada de los nuevos proyectos a desarrollar en la institución  10. Considera que las decisiones tomadas en su administración son justas y objetivas

	<p>organizacional eficaz en el servicio educativo de Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, del municipio de San Pedro Puxtla, departamento de Ahuachapán.</p> <p>Indagar en qué medida el liderazgo transformacional ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita</p> <p>Evaluar si, el liderazgo ejercido por directora y subdirectora es un factor determinante para el desarrollo</p>	<p>eficaz en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?</p> <p>¿En qué medida el liderazgo transformacional como estrategia de gestión escolar, es un factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?</p> <p>¿Cómo los estilos de liderazgo ejercidos por directora y subdirectora condicionan el desarrollo profesional de los</p>	<p>Sammy Guido Vellardita.</p> <p>H<sub>3</sub>. Es significativa la incidencia del liderazgo transformacional como factor determinante en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.</p> <p>H<sub>2</sub>. Las buenas prácticas de liderazgo transformacional generan un excelente clima organizacional entre los miembros de la</p>	<p>Y: Clima organizacional</p> <p>X: Liderazgo transformacional</p> <p>Y: Clima organizacional</p> <p>X: Buenas prácticas de liderazgo</p>	<p>Y<sub>1</sub> Ambiente de trabajo Y<sub>2</sub> Desempeño profesional Y<sub>3</sub> Comportamiento laboral del docente</p> <p>X<sub>1</sub> Innovación X<sub>2</sub> Asertividad X<sub>3</sub> Participación X<sub>4</sub> Democracia X<sub>5</sub> Empatía X<sub>6</sub> Carisma</p> <p>Y<sub>1</sub> Organización docente Y<sub>2</sub> Consejo de maestros Y<sub>3</sub> Selección CECE Y<sub>4</sub> Autoritarismo</p> <p>X<sub>1</sub>: Relación con docentes X<sub>2</sub>: Relación con estudiantes</p>	<p>8. Su equipo se siente satisfecho con las funciones que realiza en el centro educativo</p> <p>7. Delega funciones con el fin de lograr mejores resultados en el quehacer educativo</p> <p>25. Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo</p> <p>9. Ofrece las herramientas y recursos necesarios para el buen desempeño de su equipo</p> <p>13. Los horarios de trabajo son apropiados y conscientes para permitir un descanso digno</p> <p>16. Considera que los espacios de trabajo pueden mejorar en algún aspecto</p> <p>11. Presta atención y da continuidad a las ideas que surgen de su equipo de trabajo</p>
--	---	--	--	--	---	---

	<p>profesional docente del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.</p>	<p>docentes en el Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?</p>	<p>comunidad educativa del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita.</p>	<p>Y: Desarrollo profesional docente</p>	<p>X<sub>3</sub>: Relación docente estudiante</p> <p>Y<sub>1</sub>: Formación continua</p> <p>Y<sub>2</sub>: Actualización docente</p> <p>Y<sub>3</sub>: Manejo de tecnologías</p>	<p>15. Cree que sus intereses son compatibles con la misión y visión de la escuela</p> <p>19. Considera que sus compañeros conocen cuáles son sus principales habilidades</p> <p>18. Conoce las habilidades profesionales más destacadas de sus compañeros</p> <p>24. Sanciona a aquellos docentes que no cumplen adecuadamente con sus funciones</p> <p>21. Siente que sus tareas a realizar son competentes con su estilo de trabajo</p> <p>20. Logra solucionar los problemas de su equipo de trabajo de forma amena y profesional</p>
--	--	---	--	--	--	---

						<p>14. Considera que ha adquirido nuevos conocimientos en su trayectoria como directora</p> <p>22. Se reúne con su equipo para conocer las necesidades formativas del equipo docente</p> <p>23. Promueve el uso de TIC en el centro educativo como apoyo a los procesos de aprendizaje</p>
--	--	--	--	--	--	--

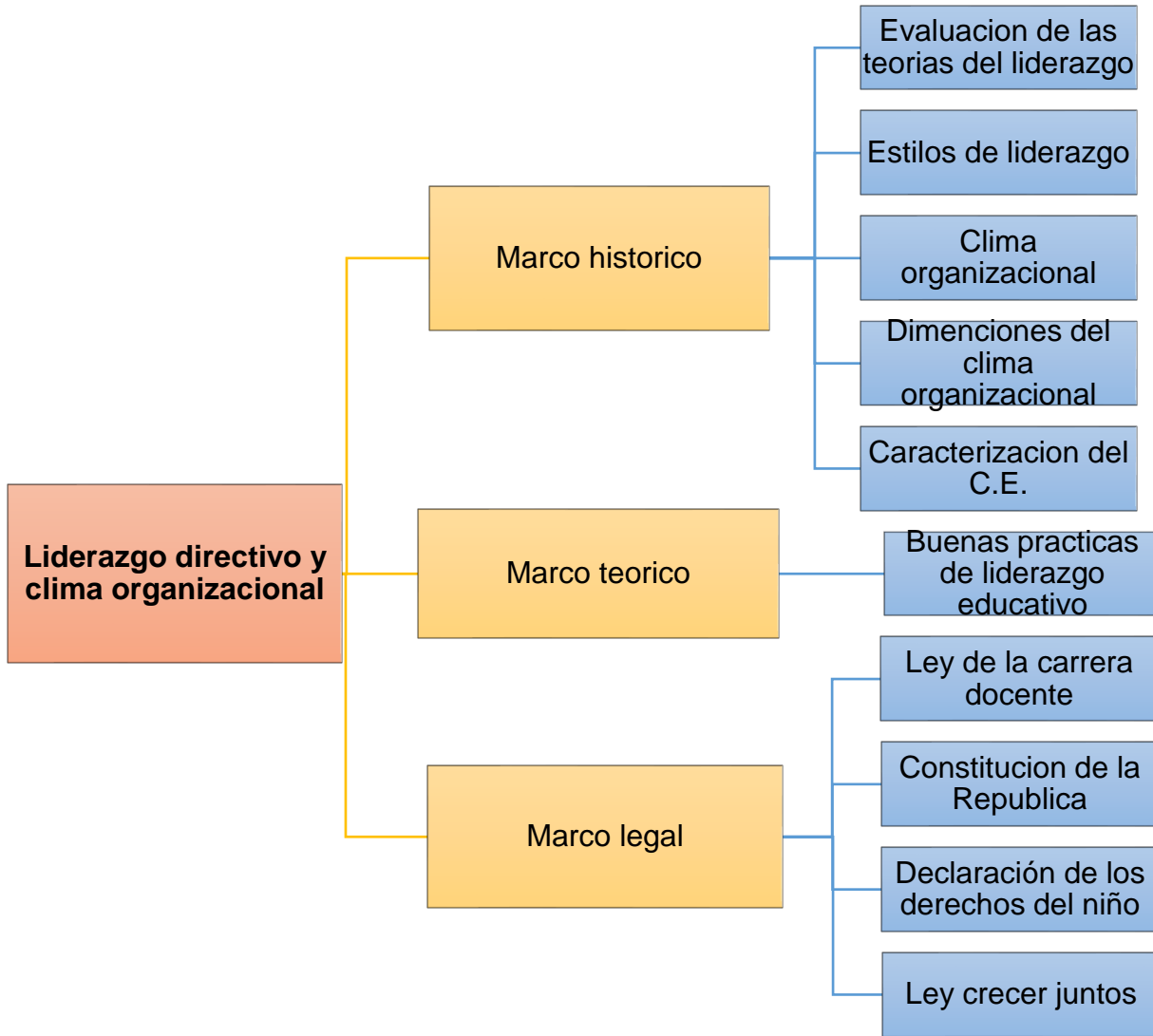
Nota: La tabla muestra la Matriz de Congruencia del anteproyecto de investigación. Fuente: Elaboración propia



## **ANEXO B. ESQUEMA DE MARCO TEÓRICO**

- 1 Marco histórico
  - 1.1 Liderazgo
  - 1.2 Evolución de las teorías del liderazgo
  - 1.3 Estilos de liderazgo
  - 1.4 Liderazgo transformacional
  - 1.5 Clima organizacional
  - 1.6 Tipos de clima organizacional
    - 1.6.1 Autoritario
    - 1.6.2 Autoritario paternalista
    - 1.6.3 Participativo consultivo
  - 1.7 Dimensiones del clima organizacional
    - 1.7.1 Relación docente – directivo
    - 1.7.2 Relación docente – colegas
    - 1.7.3 Relación docente – estudiante
  - 1.8 Caracterización del Centro Escolar
    - 1.8.1 Antecedentes históricos del Centro escolar
    - 1.8.2 Logros del Centro Escolar
    - 1.8.3 Entorno comunitario
    - 1.8.4 Atención a los padres y madres de familia
- 2.2 Marco Teórico
  - 2.1 Buenas prácticas de liderazgo educativo
    - 2.1.1 Buenas prácticas de liderazgo en Estados Unidos
    - 2.1.2 Buenas prácticas de liderazgo en Brasil
    - 2.1.3 Buenas prácticas de liderazgo en Colombia
    - 2.1.4 Buenas prácticas de liderazgo en El Salvador
    - 2.1.5 Buenas prácticas de liderazgo en Italia
    - 2.1.6 Buenas prácticas de liderazgo en Rusia
    - 2.1.7 Buenas prácticas de liderazgo en Singapur
    - 2.1.8 Buenas prácticas de liderazgo en Suiza
    - 2.1.9 Buenas prácticas de liderazgo en Finlandia
- 2.3 Marco legal
  - 3.1 Ley de la Carrera Docente
    - 3.1.1 Requisitos para desempeñar cargos de educación
    - 3.1.2 Atribuciones del director
  - 3.2 Constitución de la república de El Salvador, Derecho a la Educación
  - 3.3 Declaración de los derechos del niño
  - 3.4 Ley Crecer Juntos

ANEXO C. REPRESENTACIÓN GRAFICA DE ESQUEMA DE MARCO TEORICO



## ANEXO D. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS



Entrevista dirigida a directora y sub directora del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, San Pedro Puxtla, Ahuachapán

**Objetivo:** Recolectar información sobre el liderazgo directivo como estrategia de gestión escolar, incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, San Pedro Puxtla, Ahuachapán

**Indicación:** Contesta las siguientes preguntas a partir de su marco cognitivo, sobre su desempeño como directora y subdirectora

- 1- ¿Considera usted mantener una buena relación con el personal docente?
- 2- ¿Cómo motiva usted a su equipo docente para que realice su trabajo con eficacia?
- 3- ¿Al organizar las actividades a desarrollar en su Institución, qué papel juega el personal docente?
- 4- ¿Considera que es flexible con su equipo docente?
- 5- ¿Con que frecuencia se reúne con el personal docente?
- 6- ¿Durante las reuniones, toma en cuenta la opinión de los docentes?
- 7- ¿Qué criterios toma en cuenta al momento de diseñar su planta docente?
- 8- ¿Cómo es el proceso que realiza en las visitas a las aulas?
- 9- ¿Cómo responde el personal docente ante sus visitas de carácter pedagógico?
- 10- ¿Qué sugerencias son frecuentes por parte de los docentes hacia su persona?
- 11- ¿Qué tipo de instrumento aplica para la recolección de información durante una observación de una clase?
- 12- ¿Considera que con las visitas realizadas a los docentes se han obtenido los resultados deseados en el Proceso enseñanza aprendizaje?
- 13- ¿Qué estrategias toman en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo?
- 14- ¿Cómo elabora el PEA de su centro escolar?
- 15- ¿Participa en las jornadas de capacitación promovidas por autoridades del Ministerio de Educación?
- 16- ¿Qué proyectos educativos son desarrollados en la institución?

**ANEXO E. LISTA DE COTEJO. INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR CATÓLICO SAMMY GUIDO VELLARDITA**

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



**Lista de cotejo para observar directamente el escenario educativo del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita**

N°	Condiciones observadas del centro escolar	Si	No
1	El personal docente se encuentra motivado a la hora de realizar su trabajo		
2	Se observa una relación de respeto entre la directora y el personal docente		
3	La directora se reúne frecuentemente con el personal docente		
4	El equipo docente se encuentra organizado por funciones		
5	La directora brinda recursos materiales a los docentes		
6	Las aulas se encuentran debidamente ambientadas con material didáctico		
7	La planta docente está organizada de acuerdo con la especialidad del título		
8	Las aulas cuentan con el equipo tecnológico para desarrollar clases		
9	El docente hace uso de recursos tecnológicos para desarrollar sus clases		
10	La directora hace uso de las nuevas tecnologías		
11	Se observa trabajo en equipo		
12	Se toman en cuenta las opiniones de los docentes		
13	La directora corrige a los docentes de manera pública		
14	La directora interviene de manera objetiva en los conflictos		
15	Se cambia con frecuencia fechas asignadas para actividades		
16	La directora se involucra en las actividades programadas de la institución		
17	La directora se involucra de manera individual con los docentes		
18	En la institución se realizan concursos de poesía, matemáticas, ciencia, inglés o dramatizaciones		
19	En la institución se cumplen con los horarios establecidos por el Ministerio de Educación		
20	Los padres de familia llegan periódicamente a consultar sobre la conducta de los hijos		

## ANEXO F. ESCALA DE LIKERT DIRIGIDA A DIRECTORA Y SUBDIRECTORA

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



### Instrumento para Directores y Subdirectores

Estimado participante:

Le suplicamos ayude a contestar este instrumento de recolección de datos que servirá para determinar: ¿En qué medida el liderazgo directivo, como estrategia de gestión escolar, incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?

De antemano le expresamos nuestros más sinceros agradecimientos por su sinceridad y valiosos aportes, para que este estudio sea de beneficio para las instituciones educativas.

#### Datos Generales del participante

**Cargo:**

- Director  
 Subdirector

**Tiene Grado a cargo:**

- Si  
 No

**Indicaciones:** Seleccione la respuesta que más se acerque a su realidad:

Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas y están valoradas en una escala de Likert de 5 niveles que se precisan en la nomenclatura:

**S**= Siempre  
**CS**= Casi Siempre  
**I**= Indiferente  
**N**= Nunca

N°	Proposición	S	CS	I	N	CN
1	Su equipo de trabajo le motiva para alcanzar la Misión y la Visión					
2	Considera que en su equipo de trabajo mejora la motivación					
3	Los aspectos de la comunicación entre dirección y docentes puede mejorar					
4	Toma en cuenta las ideas y opiniones de su equipo de trabajo					
5	Confía en las ideas y desempeño de su equipo de trabajo					
6	Brinda información detallada de los nuevos proyectos a desarrollar en la institución					
7	Delega funciones con el fin de lograr mejores resultados en el quehacer educativo					
8	Su equipo se siente satisfecho con las funciones que realiza en el centro educativo					
9	Ofrece las herramientas y recursos necesarios para el buen desempeño de su equipo					
10	Considera que las decisiones tomadas en su administración son justas y objetivas					
11	Presta atención y da continuidad a las ideas que surgen de su equipo de trabajo					
12	Expresa elogios y agradecimiento para su equipo de trabajo					
13	Los horarios de trabajo son apropiados y conscientes para permitir un descanso digno					
14	Adquiere nuevos conocimientos en su trayectoria como directora					

15	Sus intereses son compatibles con la misión y visión de la escuela					
16	Los espacios de trabajo pueden mejorar en algún aspecto					
17	La interacción con sus compañeros es cordial					
18	Conoce las habilidades profesionales más destacadas de sus compañeros					
19	Sus compañeros conocen cuáles son sus principales habilidades					
20	Los problemas de su equipo de trabajo se solucionan de forma amena y profesional					
21	Sus tareas son competentes con su estilo de trabajo					
22	Realiza reuniones para conocer las necesidades formativas del equipo docente					
23	Promueve el uso de TIC en el centro educativo como apoyo a los procesos de aprendizaje					
24	Sanciona a aquellos docentes que no cumplen adecuadamente con sus funciones					
25	Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo					

## ANEXO G. ESCALA DE LIKERT DIRIGIDA A DOCENTES

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

**Instrumento para Docentes**

Estimado participante:

Le suplicamos ayude a contestar este instrumento de recolección de datos que servirá para determinar: ¿En qué medida el liderazgo directivo, como estrategia de gestión escolar, incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?

De antemano le expresamos nuestros más sinceros agradecimientos por su sinceridad y valiosos aportes, para que este estudio sea de beneficio para las instituciones educativas.

**Datos Generales del participante:**

Sexo

- Masculino**  
 **Femenino**

Tiene grado a cargo

- Si**  
 **No**

**Indicaciones:** Seleccione la respuesta que más se acerque a su realidad:

Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas y están valoradas en una escala de Likert de 5 niveles que se precisan en la nomenclatura:

**S= Siempre**  
**CS= Casi Siempre**  
**I= Indiferente**  
**N= Nunca**  
**CN= Casi Nunca**

N°	Proposición	S	CS	I	N	CN
1	Su directora y subdirectora le motivan para alcanzar la Misión y la Visión					
2	Considera que la directora puede mejorar la motivación					
3	Puede mejorar algún aspecto de la comunicación entre la dirección y los docentes					
4	Sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por parte de la dirección					
5	La directora confía en sus ideas y desempeño de su personal docente					
6	La dirección brinda información detallada de los nuevos proyectos de la institución					
7	La dirección delega funciones para lograr mejores resultados en el quehacer educativo					
8	Se siente satisfecho con las funciones que realiza en el centro educativo					
9	La dirección brinda las herramientas y recursos necesarios para su desempeño docente					
10	Considera que las decisiones tomadas por la dirección son justas y objetivas					

11	La directora presta atención a las ideas que surgen de su equipo de trabajo				
12	La directora expresa elogios y agradecimiento para su equipo de docente				
13	Los horarios de trabajo son apropiados y conscientes para permitir un descanso digno				
14	Adquiere nuevos conocimientos en su trayectoria como docente				
15	Cree que sus intereses son compatibles con la Misión y Visión de la escuela				
16	Considera que los espacios de trabajo pueden mejorar en algún aspecto				
17	Cree que la interacción con sus compañeros es cordial				
18	Conoce las habilidades profesionales más destacadas de sus compañeros				
19	Considera que sus compañeros conocen cuáles son sus principales habilidades				
20	La dirección logra solucionar los problemas de trabajo de forma amena y profesional				
21	Siente que las tareas que realiza son compatibles con su estilo de trabajo				
22	La dirección se reúne con su equipo para conocer sus necesidades formativas				
23	La dirección promueve el uso de TIC como apoyo a los procesos de aprendizaje				
24	La dirección sanciona a aquellos docentes que no cumplen con sus funciones				
25	La dirección delega responsabilidades en docentes con capacidad de liderazgo				



## ANEXO H. ESCALA DE LIKERT DIRIGIDA A ESTUDIANTES

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

**Instrumento para estudiantes**

Estimado participante:

Le suplicamos ayude a contestar este instrumento de recolección de datos que servirá para determinar: ¿En qué medida el liderazgo directivo, como estrategia de gestión escolar, incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita?

De antemano le expresamos nuestros más sinceros agradecimientos por su sinceridad y valiosos aportes, para que este estudio sea de beneficio para las instituciones educativas.

**Datos Generales del Participante:****Sexo:**

- Masculino  
 Femenino

**Grado:**

- Cuarto  
 Quinto  
 Sexto  
 Séptimo  
 Octavo  
 Noveno

**Indicaciones:** Seleccione la respuesta que más se acerque a su realidad:

Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas y están valoradas en una escala de Likert de 5 niveles que se precisan en la Nomenclatura:

<p><b>S</b>= Siempre  <b>CS</b>= Casi Siempre  <b>I</b>= Indiferente  <b>N</b>= Nunca  <b>CN</b>= Casi Nunca</p>
--

N°	Proposición	S	CS	I	N	CN
1	Su directora y docentes le motivan para alcanzar la Misión y la Visión					
2	Sus docentes pueden mejorar la motivación para sus estudios					
3	Puede mejorar algún aspecto de la comunicación entre los docentes y estudiantes					
4	Sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por parte de sus docentes					
5	Los docentes confían en sus ideas y desempeño de sus estudiantes					
6	Los docentes brindan información detallada de los nuevos proyectos de la institución					
7	Los docentes delegan funciones para lograr mejores resultados de sus estudiantes					

8	Se siente satisfecho con las tareas que realiza en el centro educativo				
9	Sus docentes brindan las herramientas y recursos necesarios para su desempeño				
10	Las decisiones tomadas por la dirección son justas y objetivas				
11	Los docentes prestan atención a las ideas que surgen de sus estudiantes				
12	Los docentes expresan elogios y agradecimiento para todos sus estudiantes				
13	Los horarios de clase son apropiados y conscientes para permitir recreos dignos				
14	Adquiere nuevos conocimientos en su trayectoria como estudiante				
15	Sus intereses son compatibles con la Misión y Visión de la escuela				
16	Las aulas de la escuela pueden mejorar en algún aspecto				
17	La interacción con sus compañeros es cordial				
18	Conoce las habilidades más destacadas de sus docentes				
19	Sus docentes conocen cuáles son sus principales habilidades				
20	Los docentes logran solucionar los problemas con los estudiantes de forma profesional				
21	Las tareas que realiza son compatibles con su estilo de aprendizaje				
22	Los docentes se reúnen para conocer sus necesidades educativas y formativas				
23	Los docentes promueven el uso de TIC como apoyo a los procesos de aprendizaje				
24	Los docentes sancionan a aquellos estudiantes que no cumplen con sus tareas				
25	Los docentes delegan responsabilidades en estudiantes con capacidad de liderazgo				

## ANEXO I. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTORA

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



Entrevista dirigida a directora del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, San Pedro Puxtla, Ahuachapán

**Objetivo:** Recolectar información sobre el liderazgo directivo como estrategia de gestión escolar, incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, San Pedro Puxtla, Ahuachapán

**Indicación:** Contesta las siguientes preguntas a partir de su marco cognitivo, sobre su desempeño como directora y subdirectora

**1. ¿Considera usted mantener una buena relación con el personal docente?**

Si, considero porque nosotros como administrativos estamos para apoyar a nuestros compañeros y también hay que ser un poco empáticos, pero también hay que tener en cuenta que una cosa es trabajo y otra cosa es amistad, y cuando tenemos que exigir nuestras obligaciones también lo tenemos que hacer.

**2. ¿Cómo motiva usted a su equipo docente para que realice su trabajo con eficacia?**

Primero dándoles confianza y apoyo, cuando ellos necesitan algo ya sea material, o algún tipo de equipo, entonces, yo se los proveo para que ellos estén motivados a la hora de impartir sus clases, la confianza y tomarles en cuenta siempre sus opiniones siempre que sean en función del bienestar del alumno.

**3. ¿Al organizar las actividades a desarrollar en su Institución, qué papel juega el personal docente?**

Siempre nosotros tomamos en cuenta la opinión y al organizar los comités o actividades ellos son parte fundamental, debido a que son los ejecutores de las actividades, entonces son la parte fundamental en esa situación, porque son los que llevan a cabo la actividad y son los que prácticamente ejecutan las actividades y a cada quien se le da su rol de acuerdo a lo que ellos quieran participar.

**4. ¿Considera que es flexible con su equipo docente?**

Si, bastante flexible, pero también cuando hay que exigirles también se hace, ahí hay una nivelación, hay que ser flexibles cuando lo amerita y también exigentes cuando es necesario.

**5. ¿Con que frecuencia se reúne con el personal docente?**

Lo normal es una vez al mes, pero ya si vamos a efectuar algún tipo de actividades son dos o tres veces mensuales, o cada vez que sea necesario.

**6. ¿Durante las reuniones, toma en cuenta la opinión de los docentes?**

Si, siempre se les pregunta a ellos si tienen alguna inquietud o algo que quieran aportar, y como repito si es para el bienestar de los niños la tomamos en cuenta.

**7. ¿Qué criterios toma en cuenta al momento de diseñar su planta docente?**

Primero tomamos en cuenta la especialidad y también aparte de eso el docente a donde se siente más cómodo, en qué nivel, porque hay docentes para tercer ciclo, pero a ellos se les facilita más trabajar en primer ciclo, entonces se ven las características del docente, la especialidad laboral y en que ellos se han desarrollado también como docentes.

**8. ¿Cómo es el proceso que realiza en las visitas a las aulas y con qué frecuencia lo hace?**

Las visitas al aula las hacemos una vez al mes, el proceso es llegar, saludar, pero de antemano se le dice al docente que es lo que vamos a ir a verificar en las reuniones para que ellos ya tengan todo elaborado, no solo cuando llego yo, sino que también cuando llegue el asesor pedagógico, ya ellos ya saben cuáles son las obligaciones y que tipo de material y documentación deben de tener y la clase como la deben de impartir, que debe ser lo más activa y dinámica posible.

**9. ¿Cómo responde el personal docente ante sus visitas de carácter pedagógico?**

Responden bien, porque la misma confianza que existe en el centro escolar, ellos saben que no se les va a evaluar, si no que se les va a apoyar si algo están haciendo mal, ahí se les hacen las observaciones para mejorar y cuando están haciendo las cosas bien se les felicita, entonces no se les llega a cuestionar su trabajo, si no que a apoyarlo.

**10. ¿Qué sugerencias son frecuentes por parte de los docentes hacia su persona?**

No se respondió la pregunta

**11. ¿Qué tipo de instrumento aplica para la recolección de información durante una observación de una clase?**

Es un instrumento, un formato ya elaborado donde van a ir los objetivos de la visita, que es lo que se va a observar, pero ese formato ellos ya lo conocen, para que ellos sepan que es lo que se les va a verificar o a observar.

**12. ¿Considera que con las visitas realizadas a los docentes se han obtenido los resultados deseados en el Proceso enseñanza aprendizaje?**

Si, se mejora bastante, porque muchas veces nosotros estamos acostumbrados a que nos exijan o a que nos observen para realizar las cosas, cuando no nos van a visitar o no nos piden algo, nos acomodamos y no lo hacemos, o lo hacemos a medias, cuando sabemos que nos van a ir a observar o a pedir algo, nos preocupamos un poquito más.

**13. ¿Qué estrategias toman en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo?**

Primero se hace un diagnóstico, se hace la caracterización de los niños, de las niñas, la caracterización del centro escolar y de acuerdo con eso se va arreglando o cambiando la curricular.

**14. ¿Cómo elabora el PEA de su centro escolar?**

El PEA lo elaboramos en conjunto acorde a las metas, a los objetivos que queremos trazar en ese año, para lograr los objetivos que se han trazado en el año.

**15. ¿Participa en las jornadas de capacitación promovidas por autoridades del Ministerio de Educación?**

Si, constantemente estamos en capacitaciones, acompañamos a los docentes que son convocados, nosotros asistimos y también cuando es voluntariamente y es beneficiosa a nuestra labor, también acudimos.

**16. ¿Qué proyectos educativos son desarrollados en la institución?**

Nosotros como institución por ser también una institución Católica, tenemos muchos proyectos relacionados a la iglesia, hacemos convivios, hacemos proyectos de deporte, estamos realizando proyectos folklóricos este año tenemos un club de danza folklórica, este año tenemos un grupo de danza, tenemos selecciones de fútbol, de selección masculina, femenina, juegos tradicionales, lecturas, niños de parvularia y primero van a participar en cuenta cuentos y así vamos desarrollando un poquito de todo para que el niño se vaya desarrollando en los diferentes niveles.

## ANEXO J. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A SUBDIRECTORA

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



Entrevista dirigida a subdirectora del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, San Pedro Puxtla, Ahuachapán

**Objetivo:** Recolectar información sobre el liderazgo directivo como estrategia de gestión escolar, incide en el clima organizacional del Centro Escolar Católico Sammy Guido Vellardita, San Pedro Puxtla, Ahuachapán

**Indicación:** Contesta las siguientes preguntas a partir de su marco cognitivo, sobre su desempeño como directora y subdirectora

1- **¿Considera usted mantener una buena relación con el personal docente?**

Si, por que todos nos llevamos bastante bien, se puede decir que hay respeto, hay comprensión y hay empatía también con los compañeros, realizamos trabajo en equipo y rara vez tenemos algún problema por estar en desacuerdo con los compañeros, creo que evitamos tener conflictos, porque al final si hay discordias ya no se trabaja a gusto y hay que recordar que la escuela es como la segunda casa para nosotros.

2- **¿Cómo motiva usted a su equipo docente para que realice su trabajo con eficacia?**

Pues los motivo reconociendo el trabajo que realizan, haciéndolos sentir que es importante lo que ellos están haciendo, la verdad que cada acción que los profesores realizan en beneficio del centro escolar es muy importante por lo tanto es bueno felicitarlos por esas acciones que ellos hacen.

3- **¿Al organizar las actividades a desarrollar en su Institución, qué papel juega el personal docente?**

Pues ellos son una pieza importante al momento de plantear actividades en la escuela, porque son ellos los que van a llevar a cabo esas actividades junto a los estudiantes, por eso se les debe tomar bastante en cuenta las ideas que ellos tengan para la actividad, hay veces que los profesores sorprenden con las ideas innovadoras que tienen, y acuérdesse que lo que uno como dirección busca es que se obtengan mejores resultados que beneficien a nuestros niños y niñas.

4- **¿Considera que es flexible con su equipo docente?**

Considero que sí, me gusta ser bastante empática con los compañeros, de esta manera les doy confianza y ellos no se sienten incomodos, pero no en todo debe de ser flexible uno, hay cosas que no se pueden mover por más que uno quiera ayudar a los compañeros, entonces quizás flexible seria hasta cierto punto, cuando de verdad la situación lo necesita, y ese es el problema que se da a veces por que todos quisieran que uno siempre fuera flexible con ellos y no se puede.

5- **¿Con que frecuencia se reúne con el personal docente?**

Normalmente unas dos veces al mes, pues como dirección organizamos actividades con frecuencia entonces hay que convocar al personal docente para darles la información de las actividades o de los lineamientos que viene del Ministerio de Educación.

6- **¿Durante las reuniones, toma en cuenta la opinión de los docentes?**

Si, como le decía anteriormente, hay veces que los compañeros tienen mejores ideas que uno, y no hay que ser egoístas en no dejar que los demás aporten, y fíjese que cuando ellos han dado sus opiniones y han sido tomadas en cuenta ellos se sienten más comprometidos con lo que están haciendo, yo veo que como se involucran más, eso sí verdad hay que tomar en cuenta ideas buenas que beneficien a los niños y no a los compañeros, porque hay unos que solo su beneficio busca.

7- **¿Qué criterios toma en cuenta al momento de diseñar su planta docente?**

La especialidad del compañero o también el área en que se le facilite desenvolverse, teniendo en cuenta cuales son las habilidades que tiene el compañero o compañera, porque de esa manera se puede desempeñar mejor.

8- **¿Cómo es el proceso que realiza en las visitas a las aulas y con qué frecuencia lo hace?**

Visito a los compañeros cada tres meses, porque la directora lo hace cada mes o según tenga su programación, por lo general yo lo hago una vez por trimestre.

9- **¿Cómo responde el personal docente ante sus visitas de carácter pedagógico?**

Los compañeros se muestran un poco nerviosos al principio, pues es normal, alguien les está observando la clase y por ende hay presión, pero conforme va pasando el tiempo ellos van mostrándose más seguros o con más confianza se podría decir, ya que ellos pueden ver que la visita no es para criticarles su forma de trabajar, al contrario, es para apoyar dando sugerencias en detalles que pueden mejorar para tener mejores resultados con sus niños.

10- **¿Qué sugerencias son frecuentes por parte de los docentes hacia su persona?**

En mi caso, los compañeros me sugieren que los apoye más en aspectos de disciplinas, que por lo general es lo que les causa más problemas.

11- **¿Qué tipo de instrumento aplica para la recolección de información durante una observación de una clase?**

Una lista de cotejo o rubrica que se les da a conocer con anterioridad a los compañeros para que ellos tengan en cuenta cuales son los aspectos que se les evaluara.

12- **¿Considera que con las visitas realizadas a los docentes se han obtenido los resultados deseados en el Proceso enseñanza aprendizaje?**

Si, por que como le repetía la idea es apoyar al profesor dándole sugerencias de aspectos que pueden mejorar, entonces toman en cuenta esas recomendaciones que nosotras hacemos y cuando realizamos otra visita esas observaciones han sido superadas, entonces el cambio a veces es notorio.

13- **¿Qué estrategias toman en cuenta para realizar las adecuaciones curriculares en su centro educativo?**

Primero que nada se toma en cuenta las condiciones socioeconómicas que tenemos en la comunidad educativa, a modo que todos cuenten con las mismas oportunidades, por ejemplo nosotros sabemos que en nuestros estudiantes hay niños con escasos recursos económicos, entonces lo que hacemos es buscar de qué manera no se vean afectados, por ejemplo la maestra no le va a pedir materiales caros a niños que sabemos que no los van a poder costear, entonces es ahí donde los maestros de aula buscan estrategias para poder trabajar con materiales que normalmente todos tengan a su alcance y no se les dificulte conseguir, la idea no es sacrificar al estudiante, se toma en cuenta también cual es la capacidad de aprendizaje que tienen los niños, porque hay temas que es necesario que se enseñen de varias maneras a modo de que llegue a todos los niños del grado, buscando estrategias que llamen la atención de los estudiantes, para que se sientan motivados a la hora de sus clases.

**14- ¿Cómo elabora el PEA de su centro escolar?**

El PEA lo elabora el comité de gestión de la institución, de acuerdo con las metas que se quieren lograr en ese año.

**15- ¿Participa en las jornadas de capacitación promovidas por autoridades del Ministerio de Educación?**

Si, siempre que se presenta la oportunidad de participar en capacitaciones que vayan de acuerdo con mi especialidad, grado o asignaturas que imparto si lo hago.

**16. ¿Qué proyectos educativos son desarrollados en la institución**

Proyectos de deporte, de arte, de folklore, dramatizaciones.



## ANEXO K. VACIADO DE DATOS INSTRUMENTO DE DIRECTIVOS

Proposición	S	%	CS	%	I	%	N	%	CN	%	T.R	T.P
Su equipo de trabajo le motiva para alcanzar la Misión y la Visión	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Considera que en su equipo de trabajo mejora la motivación	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Los aspectos de la comunicación entre dirección y docentes pueden mejorar	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Toma en cuenta las ideas y opiniones de su equipo de trabajo	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Confía en las ideas y desempeño de su equipo de trabajo	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Brinda información detallada de los nuevos proyectos a desarrollar en la institución	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Delega funciones con el fin de lograr mejores resultados en el quehacer educativo	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Su equipo se siente satisfecho con las funciones que realiza en el centro educativo	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Ofrece las herramientas y recursos necesarios para el buen desempeño de su equipo	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Las decisiones tomadas en su administración son justas y objetivas	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Presta atención y da continuidad a las ideas que surgen de su equipo de trabajo	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Expresa elogios y agradecimiento para su equipo de trabajo	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Los horarios de trabajo son apropiados y conscientes para permitir un descanso digno	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Adquiere nuevos conocimientos en su trayectoria como directora	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Sus intereses son compatibles con la misión y visión de la escuela	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Los espacios de trabajo pueden mejorar en algún aspecto	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
La interacción con sus compañeros es cordial	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Conoce las habilidades profesionales más destacadas de sus compañeros	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Sus compañeros conocen cuáles son sus principales habilidades	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Los problemas de su equipo de trabajo se solucionan de forma amena y profesional	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Sus tareas son competentes con su estilo de trabajo	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Realiza reuniones para conocer las necesidades formativas del equipo docente	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Promueve el uso de TIC en el centro educativo como apoyo a los procesos de aprendizaje	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Sanciona a aquellos docentes que no cumplen adecuadamente con sus funciones	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%

## ANEXO L. VACIADO DE DATOS INSTRUMENTO DOCENTES

Proposición	S	%	CS	%	I	%	N	%	CN	%	T.R	T.P
Su directora y subdirectora le motivan para alcanzar la Misión y la Visión	2	25%	5	63%	1	13%	0	0%	0	0%	8	100%
La directora puede mejorar la motivación	1	12%	6	75%	0	0%	1	13%	0	0%	8	100%
Puede mejorar algún aspecto de la comunicación entre la dirección y los docentes	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
Sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por parte de la dirección	3	38%	4	50%	0	0%	1	13%	0	0%	8	100%
La directora confía en sus ideas y desempeño de su personal docente	4	50%	2	25%	1	13%	0	0%	1	13%	8	100%
La dirección brinda información detallada de los nuevos proyectos de la institución	4	50%	3	38%	1	13%	0	0%	0	0%	8	100%
La dirección delega funciones para lograr mejores resultados en el quehacer educativo	4	50%	3	38%	1	13%	0	0%	0	0%	8	100%
Se siente satisfecho con las funciones que realiza en el centro educativo	1	13%	6	75%	1	13%	0	0%	0	0%	8	100%
La dirección brinda las herramientas y recursos necesarios para su desempeño docente	0	0%	7	88%	0	0%	0	0%	1	13%	8	100%
Las decisiones tomadas por la dirección son justas y objetivas	1	13%	6	75%	0	0%	0	0%	1	13%	8	100%
La directora presta atención a las ideas que surgen de su equipo de trabajo	2	25%	3	37%	1	13%	1	13%	1	13%	8	100%
La directora expresa elogios y agradecimiento para su equipo de docente	2	25%	5	62%	0	0%	1	13%	0	0%	8	100%
Los horarios de trabajo son apropiados y conscientes para permitir un descanso digno	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
Adquiere nuevos conocimientos en su trayectoria como docente	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
Sus intereses son compatibles con la Misión y Visión de la escuela	2	25%	5	63%	0	0%	1	13%	0	0%	8	100%
Los espacios de trabajo pueden mejorar en algún aspecto	2	25%	4	50%	2	25%	0	0%	0	0%	8	100%
La interacción con sus compañeros es cordial	1	13%	4	50%	3	38%	0	0%	0	0%	8	100%
Conoce las habilidades profesionales más destacadas de sus compañeros	1	13%	4	50%	1	13%	0	0%	2	25%	8	100%
Sus compañeros conocen cuáles son sus principales habilidades	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
La dirección logra solucionar los problemas de trabajo de forma amena y profesional	1	13%	5	63%	1	13%	1	13%	0	0%	8	100%
Siente que las tareas que realiza son compatibles con su estilo de trabajo	1	13%	5	63%	1	13%	1	13%	0	0%	8	100%
La dirección se reúne con su equipo para conocer sus necesidades formativas	1	13%	3	38%	0	0%	0	0%	4	50%	8	100%
La dirección promueve el uso de TIC como apoyo a los procesos de aprendizaje	2	25%	5	63%	0	0%	0	0%	1	13%	8	100%
La dirección sanciona a aquellos docentes que no cumplen con sus funciones	2	25%	1	13%	2	25%	1	13%	2	25%	8	100%
La dirección delega responsabilidades en docentes con capacidad de liderazgo	3	38%	3	38%	2	25%	0	0%	0	0%	8	100%

## ANEXO M. VACIADO DE DATOS INSTRUMENTO ESTUDIANTES

Proposición	S	%	CS	%	I	%	N	%	CN	%	T.R	T.P
Su directora y docentes le motivan para alcanzar la Misión y la Visión	124	70%	43	24%	6	3%	2	1%	2	1%	177	100%
Sus docentes pueden mejorar la motivación para sus estudios	111	63%	48	27%	3	2%	7	4%	8	5%	177	100%
Puede mejorar algún aspecto de la comunicación entre los docentes y estudiantes	102	58%	58	33%	8	5%	4	2%	5	3%	177	100%
Sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por parte de sus docentes	85	48%	64	36%	3	2%	14	8%	11	6%	177	100%
Los docentes confían en las ideas y desempeño de sus estudiantes	98	55%	66	37%	2	1%	3	2%	8	5%	177	100%
Los docentes brindan información detallada de los nuevos proyectos de la institución	84	47%	68	38%	4	2%	9	5%	12	7%	177	100%
Los docentes delegan funciones para lograr mejores resultados de sus estudiantes	89	50%	65	37%	5	3%	5	3%	13	7%	177	100%
Se siente satisfecho con las tareas que realiza en el centro educativo	108	61%	57	32%	1	1%	5	3%	6	3%	177	100%
Sus docentes brindan las herramientas y recursos necesarios para su desempeño	97	55%	72	41%	0	0%	3	2%	5	3%	177	100%
Las decisiones tomadas por la dirección son justas y objetivas	86	49%	67	38%	2	1%	9	5%	13	7%	177	100%
Los docentes prestan atención a las ideas que surgen de sus estudiantes	97	55%	72	41%	1	1%	4	2%	3	2%	177	100%
Los docentes expresan elogios y agradecimiento para todos sus estudiantes	102	58%	61	34%	1	1%	6	3%	7	4%	177	100%
Los horarios de clase son apropiados y conscientes para permitir recreos dignos	99	56%	66	37%	3	2%	3	2%	6	3%	177	100%
Adquiere nuevos conocimientos en su trayectoria como estudiante	97	55%	61	34%	2	1%	5	3%	12	7%	177	100%
Sus intereses son compatibles con la Misión y Visión de la escuela	98	55%	66	37%	2	1%	5	3%	6	3%	177	100%
Las aulas de la escuela pueden mejorar en algún aspecto	100	56%	53	30%	4	2%	9	5%	11	6%	177	100%
La interacción con sus compañeros es cordial	85	48%	79	45%	3	2%	6	3%	4	2%	177	100%
Conoce las habilidades más destacadas de sus docentes	69	39%	82	46%	11	6%	8	5%	7	4%	177	100%
Sus docentes conocen cuáles son sus principales habilidades	80	45%	67	38%	7	4%	9	5%	14	8%	177	100%
Los docentes logran solucionar los problemas con los estudiantes de forma profesional	97	55%	59	33%	6	3%	5	3%	10	6%	177	100%
Las tareas que realiza son compatibles con su estilo de aprendizaje	99	56%	68	38%	4	2%	2	1%	4	2%	177	100%
Los docentes se reúnen para conocer sus necesidades educativas y formativas	92	52%	64	36%	3	2%	8	5%	10	6%	177	100%
Los docentes promueven el uso de TIC como apoyo a los procesos de aprendizaje	91	51%	70	40%	3	2%	5	3%	8	5%	177	100%
Los docentes sancionan a aquellos estudiantes que no cumplen con sus tareas	72	41%	87	49%	3	2%	9	5%	6	3%	177	100%
Los docentes delegan responsabilidades en estudiantes con capacidad de liderazgo	85	48%	68	38%	5	3%	11	6%	8	5%	177	100%

## ANEXO N. VALOR DE TABLA CHI CUADRADO

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361



## ANEXO P. PRESUPUESTO

**PRESUPUESTO DE GASTOS DEL ESTUDIO CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE TRABAJO DE GRADUACIÓN: “LIDERAZGO DIRECTIVO COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO DEL CENTRO ESCOLAR CATÓLICO SAMMY GUIDO VELLARDITA, SAN PEDRO PUXTLA, AHUACHAPAN)”.**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción de rubros</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>1</b>	Gastos de graduación	\$750.00	\$750.00
<b>1,200</b>	Gastos de impresión	\$0.15	\$180.00
<b>4</b>	Empastado	\$12.00	\$48.00
<b>3</b>	Gastos de asesoría	\$333.33	\$1,000.00
<b>1</b>	Equipo tecnológico	\$600.00	\$600.00
<b>35</b>	Transporte	\$5.00	\$175.00
<b>70</b>	Alimentación	\$5.00	\$175.00
<b>8</b>	Internet	\$40.00	\$320.00
<b>8</b>	Energía Eléctrica	\$10.00	\$80.00
<b>500</b>	Horas Trabajo	\$5.00	\$2,500
<b>1,200</b>	Papelería	\$0.10	\$120.00
<b>7</b>	Bibliografía	\$50.00	\$350.00
	Varios/imprevistos	10%	\$604.80
		<b>TOTAL</b>	<b>\$6,727.80</b>