



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LIDERAZGO EN LA GERENCIA EDUCATIVA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA  
MEJORA DE INDICADORES DE PERTINENCIA DOCENTE. ESTUDIO DE CASO,  
COLEGIO CATÓLICO “HNA. CORALIA HAYDÉE QUIROZ” DE SANTA TECLA.  
AÑO 2023**

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

**PRESENTADO POR:**

**ANDREA DEL CARMEN LARA VALLE**

**ASESOR**

**MAESTRO JOSÉ GABRIEL FUENTES MARTINEZ**

**MARZO DE 2024**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E 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 ADMINISTRACION ACADÉMICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

Mtra. Reina Gladis Menjívar de Galdámez  
Presidente

---

Mtro. Steven Wilfredo Beltrán Najarro  
Primer Vocal

---

Mtro. Julio Adalberto Abarca Delcid  
Segundo Vocal

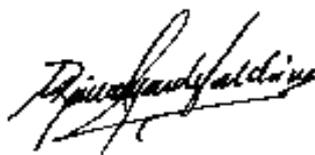
---

Mtro. José Gabriel Fuentes Martínez  
Asesor

Mes: MARZO

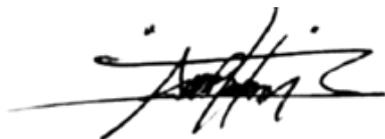
Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día veinte de marzo del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LIDERAZGO EN LA GERENCIA EDUCATIVA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE INDICADORES DE PERTINENCIA DOCENTE. ESTUDIO DE CASO, COLEGIO CATÓLICO "HNA. CORALIA HAYDEÉ QUIROZ" DE SANTA TECLA. AÑO 2023", presentado por la: LCDA. ANDREA DEL CARMEN LARA VALLE, 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. REINA GLADIS MENJÍVAR DE GALDÁMEZ

Presidente



MTRO. STEVEN WILFREDO BELTRÁN NAJARRO

1er. Vocal



MTRO. JULIO ADALBERTO ABARCA DELCID

2do. Vocal



LCDA. ANDREA DEL CARMEN LARA VALLE

Sustentante

## **Dedicatorias**

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, quienes siempre han sido mi mayor apoyo y fuente de inspiración. Su amor incondicional y sacrificio han sido la base de mi camino académico. A través de su constante aliento y ejemplo, han sembrado en mí la determinación y la perseverancia para alcanzar mis metas.

A mis amados abuelos, cuyas palabras de aliento y sus oraciones han sido un faro de esperanza en los momentos más desafiantes de esta travesía académica. A pesar de todo, siempre han estado presentes en mi corazón, recordándome la importancia del esfuerzo y la dedicación.

A mi querida hermana, compañera de aventuras y confidente en cada paso del camino. Siempre ha estado presente, brindándome su ánimo y su sabiduría cuando más lo necesitaba.

**Andrea**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme brindado la vida, la sabiduría y fortaleza, para superar los desafíos y alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación.

A mi familia, les estoy eternamente agradecida por su amor, consejos y aliento que me han impulsado a seguir adelante en cada paso de este proceso.

A todas las personas que directa o indirectamente han colaborado durante todo este proceso. A mi asesor de tesis, cuya orientación y dedicación han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Al Colegio Quiroz por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación en sus instalaciones. El apoyo recibido y la confianza depositada en mí ha sido fundamental para la culminación exitosa de este proyecto académico.

## **Resumen**

El propósito de esta investigación es analizar la contribución del liderazgo en la gerencia educativa a la mejora de los indicadores de pertinencia docente en el Colegio Quiroz. Se sostuvo una entrevista con la directora, grupos focales con los docentes y estudiantes, para comprender cómo el liderazgo afecta la calidad educativa. Los hallazgos evidencian la importancia de un liderazgo empático y participativo; así como, la conexión emocional de los docentes con la institución en la mejora de la pertinencia docente. Se propone una ruta operativa para fortalecer el liderazgo en la gerencia educativa, que incluye etapas como la evaluación del estilo de liderazgo y el desarrollo de indicadores de pertinencia docente. Este trabajo tiene un carácter heurístico, ya que puede servir como referencia para futuras investigaciones interesadas en profundizar en el impacto del liderazgo en la mejora de la calidad educativa y la pertinencia docente.

### **Palabras clave:**

Liderazgo educativo, gestión educativa, pertinencia docente, desarrollo profesional, calidad educativa.

## **Abstract**

The purpose of this research is to analyze the contribution of leadership in educational management to the improvement of teacher relevance indicators at Colegio Quiroz. Interviews with the principal, focus groups with teachers and students were conducted to understand how leadership affects educational quality. Findings highlight the importance of empathetic and participative leadership, as well as the emotional connection of teachers with the institution, in enhancing teacher relevance. A Operational Route to Strengthen Leadership in Educational Management is proposed, which includes stages such as leadership style assessment and development of teacher relevance indicators. This work can serve as a reference for future research interested in delving into the impact of educational leadership on improving educational quality and teacher relevance.

### **Keywords:**

Educational leadership, educational management, teacher relevance, professional development, educational quality.

# ÍNDICE

Presentación .....	i
Introducción.....	iii
Capítulo 1. Planteamiento del problema .....	17
1.1 Antecedentes .....	17
1.2 Definición o planteamiento del estudio.....	20
¿Cómo influye el liderazgo de la gerencia educativa en la pertinencia docente? .....	20
1.3 Objetivos de investigación .....	21
Objetivo general:.....	21
Objetivos específicos: .....	21
1.4 Justificación del estudio .....	22
1.5 Alcances y limitaciones del estudio.....	23
Alcances: .....	23
Limitaciones: .....	24
Capítulo 2. Marco teórico .....	24
El liderazgo en la gerencia educativa: conceptualización, contexto, y tipos.....	24
1. Conceptualización del liderazgo en la gerencia educativa .....	24
1.1. Liderazgo en el contexto educativo.....	25
1.2. Tipos de liderazgo en la educación. ....	30
1.3. El liderazgo educativo: teorías, enfoques y su relevancia.....	33
1.3.1. Liderazgo transformacional.....	34
1.3.2. Liderazgo distribuido.....	36
1.3.3. Liderazgo pedagógico.....	37
2. Importancia del liderazgo en la mejora de la educación .....	39
2.1. Efectos del liderazgo en la calidad educativa.....	41
2.2. Relación entre liderazgo y resultados académicos. ....	42
3. Conceptualización de gerencia educativa .....	42

3.1. Liderazgo en la gerencia educativa .....	43
Gestión y gerencia educativa: .....	44
3.2. Modelos de Gerencia educativa.....	44
3.2.1. Modelo de Calidad total en educación .....	45
3.2.2. Modelo de Gestión por resultados .....	45
3.2.3. Modelo de Gestión por procesos.....	47
3.2.4. Modelo de Liderazgo educativo .....	47
3.2.5. Modelo de Gestión estratégica .....	48
3.2.6. Modelo de calidad educativa .....	49
3.2.7. Modelo de gestión participativa .....	49
3.2.8. Modelo de aseguramiento de la calidad.....	49
4. Indicadores de pertinencia docente .....	49
4.1. Definición y características de la pertinencia docente.....	50
4.2. Indicadores de calidad y pertinencia en la enseñanza.....	51
4.3. Cómo medir y evaluar la pertinencia docente.....	52
5. El papel del liderazgo en la mejora de indicadores de pertinencia docente .....	54
5.1. Cómo el liderazgo puede influir en la formación y desarrollo de los docentes.....	56
5.2. Estrategias de liderazgo para promover la pertinencia docente. ....	57
5.2.1. ¿Cómo medir el liderazgo educativo?.....	59
5.3. Estudios previos que demuestren la relación entre liderazgo educativo y mejoras en los indicadores de pertinencia docente.....	62
5.3.1. Los indicadores más comunes para evaluar la pertinencia docente son:.....	62
6. Estudio de caso Colegio Quiroz .....	64
6.1. Presentación del caso específico que estás investigando .....	64
Historia del Colegio Quiroz: .....	65
Figura 1. Organigrama CCCQUIROZ 2023.....	66
Fuente: Proyecto Educativo Institucional.....	66
6.2. Descripción de las intervenciones de liderazgo implementadas a los docentes. ....	66

Programas de formación y desarrollo profesional para los docentes.....	67
Capítulo 3. Metodología .....	69
3.1 Participantes .....	69
3.1.1. Introducción metodológica.....	72
3.1.2. Reflexión metodología .....	73
3.2 Instrumentos.....	73
Tabla 3. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos.....	73
3.3 Estrategia de análisis de datos .....	75
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados.....	78
4.1 Descripción e interpretación de resultados .....	79
4.1.1. Análisis de entrevista a director.....	79
4.1.2. Análisis de grupo focal a docentes.....	83
A. Estilo de Liderazgo en la Administración educativa .....	84
4.1.2. Análisis de grupo focal a estudiantes.....	88
4.2. Triangulación de la información.....	93
Tabla 4. Triangulación de la información. ....	94
Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora .....	95
5.2 Propuesta de implementación .....	98
Tabla 5. Ruta Operativa .....	101
Referencias.....	106
Anexos.....	112
Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada dirigida a la directora de la Institución .....	112
Anexo 2. Guía de grupo focal dirigida a docentes de la institución.....	115
.....	115
Anexo 3. Guía de Grupo Focal dirigida a Estudiantes de la Institución.....	118
.....	118
Anexo 4. Transcripción de guía del grupo focal dirigida a docentes de la institución. ....	121
Anexo 5. Transcripción de guía de entrevista semiestructurada dirigida a la directora de la	

Institución .....	134
Anexo 6. Transcripción de guía del grupo focal dirigida a estudiantes de la institución .....	139

## **Presentación**

En el ámbito educativo, el liderazgo desempeña un papel fundamental al influir y comprometer a los miembros de una institución hacia el logro de metas y objetivos compartidos. Este estudio se adentra en el análisis del liderazgo en la gerencia educativa y su contribución específica a la mejora de indicadores de pertinencia docente. Enfocándonos en un caso particular, el Colegio Quiroz de Santa Tecla, durante el año 2023, exploraremos cómo un liderazgo educativo efectivo puede ser un catalizador para el éxito y la eficacia en los procesos administrativos, académicos y comunitarios, con especial énfasis en el desarrollo y empoderamiento del personal docente.

El presente trabajo se basa en la premisa de que un liderazgo proactivo y orientado a la excelencia puede motivar a los docentes, generando un impacto positivo en los indicadores de pertinencia docente. Para lograr este efecto, es esencial establecer una visión y misión educativa clara que priorice la excelencia y se adapte a las necesidades cambiantes de los estudiantes. Los líderes educativos, como agentes de cambio, influyen en la formulación de políticas y estrategias que fomentan prácticas pedagógicas actualizadas, la formación continua de los docentes y la integración efectiva de la tecnología educativa.

Este estudio examinará detalladamente cómo la implementación conjunta de estas acciones tiene un impacto significativo en la calidad de la enseñanza. A medida que el entorno educativo evoluciona constantemente, la capacidad de adaptación y la búsqueda constante de la mejora se convierten en factores cruciales para el éxito de los estudiantes. En este contexto, la labor de los líderes educativos se presenta como un factor clave para asegurar

que la institución se adapte y responda de manera efectiva a los desafíos y demandas del entorno educativo actual.

Al desarrollar los capítulos siguientes, se explorará a fondo el trabajo realizado, proporcionando una descripción detallada de cada uno de ellos. La conclusión del trabajo no solo se limitará a sintetizar los hallazgos, sino que también incluirá una valoración personal del proceso de investigación y de los resultados obtenidos.

## Introducción

### El liderazgo desde la gestión educativa

En la actualidad el liderazgo educativo enfrenta diversos desafíos, pero superarlos puede tener un impacto positivo en la mejora de los indicadores de pertinencia docente. Sin embargo, no se encontraron trabajos previos de investigación sobre liderazgo educativo en la gerencia educativa y su contribución a la mejora de indicadores de pertinencia docente. En consecuencia, la presente investigación adquiere un carácter inédito y busca aportar elementos teóricos y metodológicos, que permitan llenar este vacío en la literatura. Para cumplir este propósito se aplicará el estudio de casos, en el Colegio Católico Hna. Coralia Haydeé Quiroz, Santa Tecla, La Libertad, El Salvador.

El objetivo principal de este estudio es analizar y comprender la contribución del liderazgo en la gerencia educativa, a la mejora de los indicadores de pertinencia docente, con el fin de identificar prácticas efectivas que fortalezcan la calidad de la educación y el desarrollo profesional del equipo docente de la institución.

El trabajo investigativo, en su conjunto, está integrado por los siguientes capítulos:

**Capítulo 1.** Planteamiento del problema, contiene el planteamiento y formulación del problema; los objetivos, la justificación y las limitaciones, además describe los diversos referentes que dan origen y que contextualizan la temática de estudio.

**Capítulo 2.** Marco Teórico, comprende el marco teórico conceptual de los temas planteados, elaborado sobre la base de la revisión documental de la literatura de un gran

número de fuentes de información, tanto en centros virtuales de documentación institucional e internet, etc.

**Capítulo 3.** Metodología, describe los métodos, población y muestra, así como el diseño de la investigación, y los instrumentos de recolección de datos, con el respectivo análisis de validez y confiabilidad, sobre lo que descansa toda la recolección de información.

**Capítulo 4.** Análisis y discusión de resultados, en donde se describen con detalle los resultados obtenidos con base en la información proporcionada por los datos oficiales recolectados en diversas fuentes.

**Capítulo 5.** Conclusiones y propuesta de mejora, finalmente, se incluyen las conclusiones y propuestas de mejora puntuales, a las que luego de la investigación se han llegado.

**Referencias,** se incluyen las fichas técnicas que contienen elementos que permiten identificar la fuente de la información original citada en el texto principal de la investigación, siguiendo el sistema de citación APA 7° edición.

**Anexos,** en los que se incluye la respectiva información complementaria que permiten conocer y aclarar aspectos procedimentales llevados a cabo en la ejecución de la investigación.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la gestión educativa, siendo un factor determinante para mejorar la pertinencia docente y, en última instancia, para mejorar la calidad de la educación. Este enfoque se remonta a décadas atrás y ha evolucionado a lo largo del tiempo, incorporando diversas teorías y prácticas. En los siguientes párrafos, se explorarán algunos antecedentes clave que han contribuido a la comprensión actual del liderazgo en el ámbito educativo.

La Teoría de la Contingencia de la Administración, desarrollada en la década de 1960, sugiere que no existe una única forma de gestionar una organización. Más bien, la eficacia de la gestión depende de las circunstancias específicas tanto internas como externas en las que opera la organización. Entre sus características más destacadas se encuentran la priorización del entorno externo, la adaptación de estructuras y prácticas de gestión a situaciones particulares, y un énfasis en el ambiente organizacional y la tecnología (Quiroa, 2021).

Otra teoría relevante es la del liderazgo transformacional, formulada por MacGregor Burns, a fines de la década de 1970 y principios de la década de 1980. Esta teoría propone que los líderes deben colaborar con sus equipos para identificar cambios necesarios, desarrollar una visión que impulse el cambio y motivar e inspirar a los seguidores a superar sus límites percibidos (Valenzuela, 2021).

En las últimas décadas, ha surgido el movimiento de la gestión por resultados en el ámbito educativo. Este enfoque implica que los líderes educativos asuman la responsabilidad de mejorar los indicadores de desempeño docente, como el rendimiento de

los estudiantes. En consecuencia, se busca mejorar la calidad de las intervenciones gubernamentales, con un enfoque en la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos, respaldado por estándares de calidad y equidad (CEPAL, 2022).

A medida que la educación se ha vuelto más compleja, ha surgido el reconocimiento de la importancia del liderazgo distribuido en las instituciones educativas. Esta perspectiva sostiene que el poder y la autoridad no deben concentrarse en manos de una sola persona, sino que deben compartirse entre varias. Además, fomenta la colaboración y la participación activa de todos los miembros de un equipo u organización, evitando la tradicional dinámica líder-seguidor (Cuefano, 2023). Este enfoque se alinea con la necesidad de adaptarse a la complejidad del entorno educativo actual y promover una gestión más inclusiva y participativa.

El desarrollo del liderazgo en el ámbito educativo ha experimentado una transformación a lo largo del tiempo en respuesta a las dinámicas cambiantes de la sociedad, la política y la pedagogía. A continuación, se destacan algunos momentos clave en la evolución histórica del liderazgo educativo, evidenciando cómo se ha moldeado a lo largo de diferentes períodos:

En la Antigüedad y la Filosofía Clásica, el liderazgo y la educación desempeñaron funciones cruciales en la sociedad. Aunque no se encuentra una teoría clásica del liderazgo como las que conocemos hoy en día, se pueden identificar rasgos y características comunes entre los líderes de esa época. Figuras como Sócrates, Platón y Aristóteles influyeron significativamente en la pedagogía y en la concepción del liderazgo en la educación (Tintoré, 2003). Estos filósofos consideraban que liderar en educación implicaba guiar a los jóvenes hacia la virtud y el conocimiento.

Durante la Edad Media, el liderazgo educativo estuvo profundamente influenciado por el papel de la iglesia en la sociedad. El sistema educativo se centraba en la formación del clero, con el objetivo principal de desarrollo espiritual bajo el liderazgo de la Iglesia. Líderes eclesiásticos y monásticos desempeñaron roles cruciales en la educación, estableciendo escuelas y universidades (Pulido, 2018).

En el período del Renacimiento y el Humanismo, el liderazgo educativo se caracterizó por la promoción de un enfoque humanista de la enseñanza y el aprendizaje. El humanismo, originado en el siglo XIV y continuado hasta el XVI, abogaba por el aprendizaje experiencial significativo y se enfocaba en la reorganización del yo interior. El Renacimiento introdujo un renovado énfasis en la educación humanista, valorando el conocimiento clásico y destacando el liderazgo pedagógico como guía en la educación (Rededuca, s.f.).

Durante la Revolución Industrial, el liderazgo educativo se vio influenciado por la necesidad de formar líderes capaces de innovar, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, y gestionar el cambio en el contexto de la Revolución Industrial 4.0. Los líderes educativos debían ser flexibles, abiertos al cambio, con una perspectiva multicultural y la autonomía necesaria para tomar decisiones respecto a sus centros educativos (Salazar, 2019). Este periodo trajo consigo la imperante necesidad de educación a gran escala, dando lugar a sistemas educativos nacionales y a un liderazgo educativo más formal y burocrático.

Estos son sólo algunos de los momentos y temas más importantes de la historia del liderazgo educativo. A medida que la sociedad y la educación evolucionan, el liderazgo educativo continúa adaptándose a los cambiantes desafíos y necesidades educativas. Actualmente, el liderazgo educativo está enfocado en promover la inclusión y la equidad, así como la diversidad en la satisfacción de las necesidades de los estudiantes.

## 1.2 Definición o planteamiento del estudio

### ¿Cómo influye el liderazgo de la gerencia educativa en la pertinencia docente?

La influencia del liderazgo de la gerencia educativa en la pertinencia docente es un aspecto crucial que abarca múltiples dimensiones, dado su impacto directo en la motivación, capacidades y entorno laboral de los maestros. Un líder educativo efectivo se rige como el catalizador esencial que orienta y guía la labor docente, define el modelo de gestión de la institución educativa y, de manera fundamental, motiva y compromete a los docentes en la obtención de metas educativas compartidas. Además, establece canales de comunicación eficaces que facilitan la interacción constante y asegura una retroalimentación constante, creando así un ambiente propicio para la mejora continua.

En este contexto, la influencia del liderazgo gerencial se refleja en la formulación de políticas y estrategias educativas que van más allá de la gestión administrativa. Este liderazgo promueve activamente la formación docente continua y la actualización de planes de estudio, impulsando el desarrollo profesional y el reconocimiento del personal docente. Para garantizar la pertinencia docente es esencial que el líder educativo pueda trazar el rumbo estratégico de la institución y alinear los objetivos educativos con las necesidades cambiantes de la sociedad.

La gestión eficiente de los recursos educativos se convierte en un pilar fundamental que proporciona a los docentes las herramientas necesarias para mejorar su enseñanza. El liderazgo pedagógico, en este contexto, se orienta hacia la capacitación integral, brindando a los educadores no solo conocimientos teóricos, sino también habilidades técnicas y prácticas relevantes para liderar en distintos contextos educativos.

Además, el apoyo continuo proporcionado al personal docente, que incluye una retroalimentación constructiva y evaluación formativa, se revela como un componente esencial para elevar la calidad de la enseñanza y la relevancia educativa. Al reconocer y respaldar el crecimiento profesional de los maestros, el liderazgo gerencial educativo, contribuye significativamente a la creación de un entorno donde la mejora continua y la innovación en la práctica docente son fomentadas y reconocidas (Sanmartín et al., 2019).

En síntesis, la relación entre el liderazgo de la gerencia educativa y la pertinencia docente es primordial y multidisciplinaria, destacando la importancia de un liderazgo efectivo en la promoción de una educación de calidad y relevante para las demandas cambiantes de la sociedad.

### **1.3 Objetivos de investigación**

#### **Objetivo general:**

Analizar el liderazgo en la gerencia educativa y su contribución a la mejora de los indicadores de pertinencia docente del Colegio Quiroz en 2023.

#### **Objetivos específicos:**

1. Analizar el Estilo de Liderazgo en la Administración Educativa del Colegio Quiroz durante el año 2023 y su influencia en la motivación del personal docente y el ambiente laboral.
2. Medir el Nivel de Identificación de los Docentes con el Colegio Quiroz para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en términos de pertenencia docente.

3. Evaluar la Relación entre el Liderazgo Ejercido y la Satisfacción de los Docentes en el Colegio Quiroz.
4. Desarrollar una ruta operativa para fortalecer el liderazgo en la Gerencia Educativa del Colegio Quiroz en 2023, y mejorar los indicadores de pertinencia docente.

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

Indudablemente, los directivos de instituciones educativas, así como cualquier persona que ocupe una posición de liderazgo en general, deben poseer cualidades únicas y sobresalientes que les permitan llevar a cabo sus labores administrativas y de gestión de manera óptima y eficiente para que, de esta manera, lleven a la institución educativa al éxito.

Ralph M. Stogdill: El autor de las "Teorías e Investigación del Liderazgo" dice que hay tantas definiciones de liderazgo como personas que hayan pensado en dicho concepto. Stogdill resume el liderazgo como "el proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen". También afirma que el líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que habría si él no estuviese presente, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo.

La comprensión de un liderazgo eficaz, en la gerencia educativa, puede aumentar la eficiencia de la institución, permitiéndole alinear los recursos y esfuerzos, en el desarrollo profesional docente hacia metas educativas específicas. Con estas acciones se garantizaría que el cuerpo docente esté actualizado en las mejores prácticas pedagógicas, que

contribuirían en la mejora de la calidad educativa en el Colegio Quiroz y, a su vez, beneficiará a los estudiantes y padres de familia, proporcionando información oportuna de los indicadores de liderazgo en la gerencia educativa, como herramienta clave para la mejora de la experiencia educativa en la institución.

La realización del estudio es crucial porque busca analizar cómo el liderazgo en la gerencia educativa puede contribuir a la pertinencia docente, lo que podría tener un impacto significativo en la calidad de la enseñanza que se brinda en el Colegio Quiroz en 2023 y en el éxito académico de sus estudiantes.

En definitiva, los resultados de este estudio pueden ser de utilidad tanto para la administración del Colegio Quiroz como para los docentes, estudiantes y padres de familia, ya que proporcionarán información sobre cómo mejorar la experiencia educativa en la institución. El abordaje del tema, en particular, no ha sido ampliamente investigado, abriendo con ello la posibilidad de llevar a cabo otros estudios que amplíen o enriquezcan los vacíos encontrados. Aunque existen investigaciones sobre el tema de liderazgo educativo en general, no se cuenta con hallazgos firmes en relación con el liderazgo en la gerencia educativa y su contribución a la pertinencia docente.

### **1.5 Alcances y limitaciones del estudio**

#### **Alcances:**

1. El estudio se centrará específicamente en el liderazgo dentro de la gerencia educativa del Colegio Quiroz, analizando cómo las decisiones y acciones de los líderes impactan en la pertinencia docente.

2. El análisis se llevará a cabo durante el año 2023, proporcionando información actualizada de la situación, permitiendo la aplicación de recomendaciones inmediatas.
3. Se examinará en profundidad la pertinencia docente, evaluando cómo el liderazgo afecta la conexión y compromiso de los docentes con sus roles y responsabilidades.
4. El estudio no solo busca proporcionar resultados útiles para el Colegio Quiroz, sino que también pretende abrir oportunidades para investigaciones futuras, identificando áreas que requieren una mayor exploración y desarrollo.

#### **Limitaciones:**

1. La posibilidad de obtener información completa y detallada sobre el liderazgo y la pertinencia de la enseñanza puede verse limitada debido al acceso restringido a determinados datos o documentos internos de la institución.
2. La resistencia de los participantes a brindar información crítica o desfavorable sobre la gestión educativa por temor a represalias o por lealtad a la institución, lo que podría afectar a la solidez de los datos recopilados.
3. El proceso de adaptación e inducción de los nuevos docentes también podría ser una condicionante, ya que podría afectar de forma circunstancial en su grado de pertinencia a la institución. Este fenómeno puede afectar la calidad de la información que puedan proporcionar para el estudio.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

### **El liderazgo en la gerencia educativa: conceptualización, contexto, y tipos**

#### **1. Conceptualización del liderazgo en la gerencia educativa**

La conceptualización del liderazgo en la gerencia educativa abarca la comprensión profunda y la aplicación efectiva de los principios fundamentales del liderazgo. En este contexto, los líderes educativos asumen la crucial responsabilidad de ejercer influencia, atraer y guiar a todo el cuerpo institucional, que incluye al personal docente, administrativo, obrero, estudiantes y la comunidad en general. Su enfoque se dirige hacia el logro exitoso de los objetivos a través de la implementación eficaz de los procesos administrativos, académicos y comunitarios.

En la dinámica de la gerencia educativa, el liderazgo se erige como el catalizador que impulsa el potencial y las habilidades de cada miembro de la institución. Este enfoque integral se traduce en la búsqueda constante de la excelencia educativa, donde los líderes, a través de su visión y acción estratégica, se esfuerzan por crear un entorno propicio para el desarrollo integral de la comunidad educativa (Torcatt, 2020).

La esencia del liderazgo educativo radica en la habilidad para motivar y empoderar a los individuos, fomentando un compromiso colectivo hacia el éxito. Desde una perspectiva holística, el líder educativo no solo se concentra en la eficiencia administrativa, sino que también procura nutrir la calidad académica y fortalecer los lazos con la comunidad. Así, la gestión educativa se convierte en un proceso dinámico que va más allá de la mera administración, incorporando la tarea fundamental de cultivar un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento individual y colectivo.

### **1.1. Liderazgo en el contexto educativo.**

El liderazgo es un tema de gran importancia en el contexto educativo, ya que juega un papel fundamental en la gestión de instituciones educativas y en la mejora de los resultados académicos y el desarrollo de los estudiantes.

La sociedad actual requiere profesionales que cuenten con competencias efectivas, técnicas y de valor, que tengan la capacidad de dar respuestas oportunas a los requerimientos de la sociedad. Al hablar de competencias, se hace referencia a la capacidad de las personas en el ser, saber y saber hacer y desarrollar proyectos desde un punto de vista empresarial y de gestión ante nuevas tareas en situaciones reales.

Esto significa que las competencias constan de tres aspectos principales:

- El ser, ya que de él surge el interés y la motivación hacia el conocimiento.
- El saber, con relación a los conocimientos que debe poseer.
- El saber hacer, que responde a las experiencias y habilidades.

El liderazgo en el contexto de la educación, no se limita a las capacidades de los líderes educativos, sino que también incluye a quienes toman decisiones sobre el proceso educativo, tales como: directores, rectores, coordinadores y, en definitiva, a los docentes (Sierra, 2016).

El liderazgo educativo, según Manzanilla (2011), se distingue por una serie de características fundamentales que definen su naturaleza integral y su enfoque en mejorar la educación y el desarrollo de los individuos en múltiples dimensiones. Este enfoque se centra en crear conciencia sobre propósitos justos, estableciendo metas que beneficien a la comunidad educativa en su conjunto. Los líderes educativos demuestran un compromiso real con la implementación de mejoras que redunden en beneficio para todos los involucrados, mostrando un interés genuino en el progreso y bienestar general. Al reconocer la importancia del entorno familiar, el liderazgo educativo también busca el involucramiento activo de padres y tutores en el proceso educativo de sus hijos. Va más allá del ámbito

escolar, promoviendo la educación tanto en la escuela como en el hogar, reconociendo la influencia significativa del entorno familiar en el aprendizaje.

El desarrollo emocional no se pasa por alto, ya que se enfoca en promover valores como la autoconfianza y la autogestión de emociones, reconociendo la importancia de habilidades emocionales en el desarrollo integral de los individuos. Además, apuesta por la innovación en el sistema educativo, buscando superar la enseñanza tradicional y adoptar enfoques disruptivos. Una característica clave es la implementación de no solo un método, sino varios, reconociendo la diversidad en los estilos de aprendizaje y la necesidad de adaptarse a las distintas formas de entender y procesar la información. También comprende que las personas aprenden de manera diferente, por lo que no se adhiere a un enfoque único, sino que se adapta a las necesidades individuales.

El liderazgo educativo también fomenta valores como la responsabilidad, solidaridad y respeto, contribuyendo a la formación de individuos éticos y comprometidos con su entorno. Busca formar líderes con un amplio sentido de la moralidad, promoviendo la toma de decisiones éticas y responsables. Enseña la importancia de trabajar en equipo y apoya el trabajo colaborativo, reconociendo que el aprendizaje no solo es individual, sino también colectivo. Además, prepara a las personas para afrontar cambios drásticos de manera eficaz y asertiva, desarrollando habilidades de adaptabilidad. Crea conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, promoviendo la responsabilidad ambiental entre los miembros de la comunidad educativa y hace de sus líderes personas sensibles y preocupadas por su entorno, fomentando una conexión emocional con la comunidad.

Además, ayuda a desarrollar perspectiva sobre todos los posibles escenarios de un problema, facilitando la toma de decisiones informadas y reflexivas. Es de gran utilidad en departamentos de recursos humanos, destacándose por su capacidad para liderar y

gestionar equipos de manera efectiva. Asimismo, desarrolla en quienes lo ejercen una alta capacidad de evaluación, permitiendo una valoración crítica y constructiva de los procesos educativos. Se puede afirmar, que el liderazgo educativo se distingue por su enfoque holístico, abordando aspectos que van más allá de la enseñanza tradicional y contribuyendo al desarrollo integral de las personas en distintos ámbitos de sus vidas. Su utilidad se extiende a diversos departamentos, destacando su capacidad de evaluación y su impacto positivo en la formación de individuos comprometidos y éticos.

El liderazgo educativo, según Manzanilla (2011), no solo se distingue por sus características fundamentales, sino también por los beneficios concretos que aporta al proceso educativo. Este enfoque integral busca cultivar el desarrollo integral de los estudiantes, abarcando no solo el ámbito académico, sino también su crecimiento personal y social. Es fundamental destacar que, al fomentar la innovación, el liderazgo educativo alienta a los estudiantes a pensar de manera creativa y a buscar soluciones novedosas a problemas complejos. Este estímulo a la creatividad contribuye significativamente a la formación de mentes abiertas y proactivas.

Además, el liderazgo educativo tiene como objetivo preparar a los estudiantes para que se conviertan en líderes en sus respectivos campos profesionales en el futuro. Desde una etapa temprana, se promueven habilidades de liderazgo que son esenciales para el desarrollo de individuos capaces de liderar y marcar la diferencia en sus comunidades. Otra ventaja tangible del liderazgo educativo es la mejora de la calidad educativa. La implementación de métodos de enseñanza modernos y efectivos contribuye a elevar el nivel de la educación, asegurando un aprendizaje más efectivo y relevante. En este sentido, es crucial reconocer que el liderazgo educativo no solo se enfoca en el presente, sino que tiene una perspectiva a largo plazo, buscando preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos cambiantes del mundo.

En el ámbito social, la promoción de la colaboración es un aspecto crucial del liderazgo educativo. Al fomentar el trabajo en equipo, se estimula la colaboración y cooperación entre los estudiantes, desarrollando habilidades interpersonales cruciales para el éxito en entornos laborales y sociales. Este enfoque colectivo contribuye a la formación de individuos que pueden trabajar de manera efectiva en equipo, generando un impacto positivo en su entorno.

El liderazgo educativo también juega un papel fundamental en el desarrollo de resiliencia y adaptabilidad en los estudiantes. Al enfrentar desafíos y cambios, los estudiantes adquieren habilidades que son esenciales para afrontar situaciones adversas y cambiar de manera positiva ante la adversidad. Estas habilidades, fundamentales en el mundo real, se cultivan a través de un liderazgo educativo que valora la capacidad de adaptación.

Finalmente, destaca la promoción del respeto y la tolerancia entre los estudiantes ya que busca formar ciudadanos globales conscientes y responsables, fomentando valores fundamentales para una convivencia armoniosa. Este enfoque en la educación no solo se limita a la adquisición de conocimientos, sino que busca moldear individuos que contribuyan de manera positiva a la sociedad. Es decir que, el liderazgo educativo no solo se caracteriza por sus principios fundamentales, sino que sus beneficios concretos en el desarrollo integral, la innovación, la formación de líderes, la calidad educativa, la colaboración, la resiliencia y el fomento de valores lo posicionan como el estilo más importante. Quienes asumen este liderazgo tienen la responsabilidad de generar un impacto positivo en las personas que los rodean y en la vida de sus estudiantes, contribuyendo significativamente al desarrollo de las próximas generaciones.

## **1.2. Tipos de liderazgo en la educación.**

Para Moll (2014) existen seis tipos de liderazgo que se practican en las instituciones educativas. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

### **Liderazgo autoritario:**

Se caracteriza por tener una visión sólida del futuro, una motivación constante de los estudiantes, haciéndoles sentir que lo que hacen es relevante para sus profesores y para ellos mismos. Este tipo de líder asigna tareas individuales, reconoce su contribución al objetivo general y mantiene una claridad constante sobre los objetivos y las recompensas, al tiempo que permite cierta flexibilidad en su enfoque.

Además, fomenta la innovación y la experimentación y demuestra una disposición de asumir riesgos. Sin embargo, este enfoque no funciona cuando el conocimiento del profesor y de los estudiantes es similar, lo que puede percibirse como presuntuosidad o ignorancia por parte del profesor, o cuando se abusa del despotismo y la intransigencia en lugar de mantener un equilibrio adecuado.

### **Liderazgo coach:**

Este estilo de liderazgo en la educación se destaca por ayudar a los estudiantes a tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades e identificar sus ambiciones y aspiraciones personales, académicas y profesionales.

Este enfoque proporciona una valiosa orientación y retroalimentación, ya que de manera frecuente delega tareas, incluso aquellas consideradas difíciles, y fomenta la aceptación de los errores como camino de aprendizaje. Además, promueve el diálogo como medio para fortalecer la responsabilidad y el compromiso de los estudiantes con ellos.

Además, fomenta la conversación como una forma de aumentar el compromiso y la responsabilidad de los estudiantes. Sin embargo, este tipo de liderazgo no será eficaz si los estudiantes carecen de interés en aprender o están muy desmotivados.

### **Liderazgo conciliador:**

Este estilo de liderazgo resalta la centralidad de la valoración de los alumnos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos académicos. Reconoce que el bienestar emocional de los estudiantes es fundamental para el éxito en el aprendizaje, y, por lo tanto, se prioriza el desarrollo de un ambiente en el que los alumnos se sientan escuchados, respetados y comprendidos.

Un aspecto clave es la búsqueda constante de un buen clima de trabajo. Este clima de trabajo favorable fomenta la participación de los estudiantes y contribuye a la creación de una comunidad de aprendizaje positiva.

Los educadores enfatizan la importancia de la lealtad, no solo entre ellos y los estudiantes, sino también entre los propios estudiantes. Esto promueve un sentido de pertenencia y conexión en el grupo, lo que fortalece las relaciones interpersonales y el compromiso con el proceso educativo.

La autonomía en el aprendizaje es otro elemento destacado en esta teoría educativa. Se reconoce que permitir a los estudiantes cierto grado de independencia en la

toma de decisiones y el control de su propio proceso de aprendizaje les empodera y fomenta su responsabilidad. Esto impulsa un aprendizaje más significativo y autodirigido.

Un aspecto distintivo es la práctica del refuerzo positivo incondicional, donde los educadores trabajan para aumentar el autoconcepto y la autoestima de los estudiantes al verbalizar sus logros y aciertos. Esto no solo refuerza la confianza de los estudiantes en sus propias capacidades, sino que también motiva la búsqueda de un rendimiento académico sobresaliente.

La promoción de la armonía dentro del grupo y el fortalecimiento de la moral de los estudiantes son objetivos fundamentales de este enfoque. Los educadores trabajan activamente para crear un ambiente en el que los estudiantes se sientan apoyados, respetados y valorados, lo que contribuye a un clima de aprendizaje armonioso y un mayor compromiso con el proceso educativo.

#### **Liderazgo democrático:**

Este enfoque se caracteriza por invertir mucho tiempo en recopilar ideas y trabaja con la intención de tener el respaldo de sus alumnos, busca además constantemente conseguir confianza, respeto y compromiso en el grupo.

Así mismo, fomenta la flexibilidad a la hora de trabajar porque tiene en cuenta las opiniones y decisiones de sus alumnos, siendo muy realista en cuanto a la consecución de objetivos. Sin embargo, presenta algunos inconvenientes, ya que se ralentiza en la ejecución de los objetivos o metas debido a la pluralidad de opiniones y favorece poco la cohesión de grupo al fomentar tanto la participación.

#### **Liderazgo ejemplarizante:**

El liderazgo ejemplarizante, donde el docente muestra consistentemente altos resultados en su trabajo y exige el mismo nivel de los estudiantes, sin embargo, enfrenta varios desafíos. A menudo, la obsesión por la perfección y la rapidez de las tareas puede llevar a la desmoralización y al rechazo de los estudiantes porque la atención se centra en cuestionar las expectativas del profesor en lugar de su propio aprendizaje.

La falta de flexibilidad y la repetición de tareas mecánicas pueden reducir la capacidad de respuesta y hacer que las actividades sean monótonas. Además, la atención insuficiente a la diversidad y la falta de una recompensa visible por el esfuerzo pueden ser obstáculos importantes. No obstante, este enfoque puede resultar eficaz cuando los estudiantes son homogéneos, altamente motivados y competentes, o cuando una actividad específica debe completarse en un plazo determinado.

#### **Liderazgo coercitivo o dominante:**

El liderazgo coercitivo o dominante, es caracterizado por la toma de decisiones inflexibles por parte únicamente de los docentes, sin fomentar el espíritu crítico, la generación de ideas, la participación y la responsabilidad de los estudiantes, plantea serias limitaciones al entorno educativo.

Una de las desventajas de este tipo de liderazgo es que la motivación de los estudiantes disminuye. Sin embargo, este enfoque es efectivo cuando existe la necesidad de cambiar radicalmente la dirección del grupo, o cuando ocurren situaciones traumáticas o emergencias tanto en el grupo como en la escuela.

### **1.3. El liderazgo educativo: teorías, enfoques y su relevancia**

Existen varias teorías y enfoques relevantes sobre el liderazgo educativo que han sido desarrollados a lo largo del tiempo para comprender mejor cómo se puede ejercer un liderazgo efectivo en el ámbito de la educación.

Según Díaz (2019), el liderazgo educativo se define como un campo de estudio y aplicación centrado en analizar la capacidad de acción, la toma de decisiones y los procesos de adquisición de poder dentro de las organizaciones educativas. Algunos enfoques relevantes sobre el liderazgo educativo son:

- Enfoque analítico: se enfoca en comprender las dinámicas de liderazgo en las organizaciones educativas.
- Enfoque dialógico: busca encontrar el punto de convergencia entre el enfoque analítico y el enfoque operacional, centrándose en la influencia que puede tener en la dinámica de las prácticas educativas.
- Enfoque operacional: el enfoque operacional considera que el liderazgo es un proceso de influencia que tiene como objetivo dinamizar las prácticas educativas.
- Enfoque ético: se focaliza en la conexión entre la ética y el liderazgo en la gestión educativa.

Muchos de los líderes educativos combinan elementos de varios de estos enfoques para abordar las complejas necesidades de las instituciones educativas. La selección del enfoque apropiado está vinculada a la cultura escolar, los desafíos específicos y los objetivos de mejora de cada institución.

### **1.3.1. Liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo se centra en motivar e inspirar a los miembros de la comunidad educativa a superar sus propias expectativas a través de una visión compartida, valores claros y metas desafiantes. Los líderes transformacionales se esfuerzan por desarrollar el potencial de sus seguidores y promover cambios positivos en la organización.

Algunas de las características clave del liderazgo transformacional son:

- **Influencia idealizada:** es la capacidad de los líderes para moldear su imagen en función de su comportamiento, ya que se vuelven un modelo a seguir, para quienes se sienten inspirados y motivados por su ejemplo.
- **Motivación inspiradora:** el líder utiliza su visión y habilidades de comunicación para motivar, inspirar y entusiasmar a sus seguidores y lograr que se comprometan con los objetivos de la empresa.
- **Consideración individualizada:** es la habilidad del líder de preocuparse por las necesidades y el desarrollo personal de cada uno de sus subordinados, tratándolos de manera individualizada según la situación. Aquí el líder es considerado como mentor.
- **Estimulación intelectual:** se basa en animar a los seguidores a unirse para resolver los problemas existentes. Fomentando el pensamiento creativo y el cuestionamiento de las ideas establecidas, desafiando a sus seguidores a superar sus límites intelectuales.

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la motivación, el desarrollo de los empleados y el desempeño organizacional y contribuye de manera directa a la mejora de resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Por ello, se ha convertido en el estilo de liderazgo más aceptado en el mundo académico y el más estudiado en los últimos años (Mendoza et al., 2020).

### 1.3.2. Liderazgo distribuido

En las instituciones educativas, el director juega un papel esencial como líder de la comunidad educativa, la cual está conformada no solo por padres de familia y representantes, sino también por estudiantes, docentes, administrativos y personal; todos ellos son líderes en sus campos de trabajo, siendo el rol del director el aprovechar al máximo las habilidades destrezas de cada uno de ellos, de allí parte el liderazgo distribuido, que busca transformar no sólo la institución, sino también al individuo, utilizando las competencias, fortalezas y virtudes de cada miembro. por el bien colectivo (Rodríguez, 2020).

El liderazgo distribuido implica:

El liderazgo distribuido engloba varias dimensiones fundamentales para su aplicación efectiva. En primer lugar, implica un profundo conocimiento de las emociones, permitiendo al líder comprender y gestionar las dinámicas emocionales dentro del entorno educativo. Este entendimiento emocional contribuye a establecer relaciones más sólidas y a fomentar un clima positivo que favorece el aprendizaje y el trabajo colaborativo.

Además, el líder que adopta un enfoque distribuido desempeña un papel crítico en la toma de decisiones. Su participación activa no solo se limita a la supervisión, sino que implica una contribución proactiva en la evaluación y resolución de desafíos. Este papel crítico promueve una toma de decisiones más informada y contextualizada, alineada con las necesidades y metas específicas de la institución educativa.

Otro aspecto central del liderazgo distribuido es la capacidad para definir claramente las necesidades de la escuela. Esto implica una comprensión precisa de los desafíos y

oportunidades que enfrenta la institución, permitiendo al líder tomar medidas estratégicas que beneficien a toda la comunidad educativa.

En consonancia con la distribución de roles y responsabilidades, el líder distribuido asigna tareas a los miembros del claustro en función de sus capacidades y aptitudes. Esta asignación busca potenciar un trabajo en equipo dinámico, basado en la toma de decisiones compartida. Al crear oportunidades de desarrollo para cada miembro, se fomenta la colaboración y se aprovechan las habilidades individuales para el beneficio colectivo, fortaleciendo así la eficacia del liderazgo distribuido en el contexto educativo.

El liderazgo distribuido debe promover la transversalidad de las relaciones de compartir sin descuidar su diversidad para lograr un cambio organizacional que impulse el aprendizaje de los estudiantes y la transformación escolar progresiva. (UNIR, 2020)

### **1.3.3. Liderazgo pedagógico**

Cuando hablamos de liderazgo, muchas veces lo asociamos con el mundo empresarial. Sin embargo, el liderazgo también juega un papel crucial en el ámbito educativo, conocido como liderazgo educativo o liderazgo pedagógico. Este tipo de liderazgo implica influenciar a otros para lograr los objetivos compartidos de la institución.

Para (Contreras, 2016) el liderazgo pedagógico replantea los modelos de gestión tradicionales y liderazgo en las escuelas. Apuesta a un enfoque centrado en lo pedagógico, el liderazgo compartido, participación en el desarrollo escolar y crecimiento profesional de los docentes.

Se basa en una cultura de innovación ética, participativa y mejora continua, comprometiéndose con el desarrollo y el bienestar de todos. Sus líneas de acción y características básicas son:

- Liderazgo y responsabilidad compartida.
- Liderazgo concebido como un proceso dinámico y complejo, en el que se ejerce una influencia positiva en capacidades, motivaciones, patrones de pensamiento, talentos y actitudes, no basada en autoridad o posiciones formales de poder, sino en el ejemplo y el poder de persuasión.
- El aprendizaje exitoso y el desarrollo positivo de los alumnos como fin último.
- Voluntad conjunta de acción y compromiso para con las metas y visiones de la institución educativa.
- Cultura organizacional de aprendizaje, desarrollo y mejora.
- Acompañamiento personalizado, apoyo, desarrollo, exigencia y fomento del profesorado.
- Empoderamiento de los miembros de la comunidad educativa.
- Cultura de trabajo cooperativa y participativa, basada en valores éticos y pedagógicos.
- Clima de trabajo abierto, tolerante, de optimismo, respeto, apoyo y confianza mutua.
- Trato adecuado de variables emocionales y motivacionales en las dinámicas de trabajo.
- Las personas y su desarrollo son siempre el centro de toda acción.
- Los asuntos administrativos y las dimensiones estructurales están subordinados a los objetivos pedagógicos y las máximas educativas.

Por otra parte, el informe TALIS (2019) analiza una serie de recomendaciones destinadas a lograr un buen liderazgo educativo y propone tres directrices para mejorar: (TALIS, 2019)

1. La reorganización del tiempo directivo, reduciendo las tareas administrativas e incrementando las actividades de liderazgo pedagógico.
2. El incremento de la autonomía directiva, para lo que recomienda incorporar a la dirección escolar en las decisiones de contratación, así como mejorar la delegación de tareas de gestión y administración a profesores con cualidades de liderazgo.
3. El máximo desarrollo de las capacidades de liderazgo, siendo preciso la búsqueda de oportunidades de crecimiento en contextos reales.

Según este informe, es imprescindible fomentar una visión y una práctica compartidas con el personal educativo. La preparación debe tener en cuenta no sólo los aspectos normativos y administrativos, sino también las bases para el cambio o la innovación educativa y el desarrollo de habilidades organización y de gestión.

## **2. Importancia del liderazgo en la mejora de la educación**

El liderazgo desempeña un papel crucial en la mejora de la educación, ya que puede tener un impacto considerable en la calidad de enseñanza, el aprendizaje de los estudiantes y el funcionamiento de las instituciones educativas. A continuación, se presentan algunas razones por las cuales el liderazgo es importante en la mejora de la educación:

- **Influencia en las prácticas docentes:** el liderazgo educativo puede influir en la

motivación y las habilidades de los docentes, así como en el entorno y el ambiente escolar, lo que puede conducir a mejores prácticas docentes.

- **Mejora de la eficiencia y la equidad:** un liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficacia y la equidad de la educación (Bolívar, 2010).
- **Desarrollo de una cultura organizacional de calidad:** los líderes pueden influir en la cultura escolar promoviendo valores, normas y prácticas que crean un entorno de respeto, aprendizaje, colaboración y mejora continua. Una cultura escolar positiva es fundamental para el éxito académico y el bienestar de los estudiantes.
- **Involucramiento de la comunidad:** los líderes pueden fomentar la participación activa de los padres, tutores y miembros de la comunidad local en la educación de los estudiantes. Trabajar con las comunidades fortalece el apoyo a la educación y enriquece la experiencia de aprendizaje.
- **Resolución proactiva de problemas:** el líder educativo eficiente toma la iniciativa para resolver problemas y conflictos específicos de su función. Esto permite la resolución oportuna de problemas y brinda soluciones que benefician a toda la comunidad educativa (Bravo, s.f.).

El liderazgo pedagógico es fundamental para crear una visión, una cultura y un entorno que fomenten el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Los líderes educativos tienen la responsabilidad de guiar, inspirar y apoyar a todos los miembros de la comunidad educativa para lograr una educación de calidad y preparar a los estudiantes para un futuro exitoso.

## 2.1. Efectos del liderazgo en la calidad educativa.

El liderazgo surge naturalmente y por instinto dentro de las conductas humanas, y se encuentra inmerso en todas las facetas de la vida. En el contexto educativo, el liderazgo se ha venido constituyendo en un tema de creciente relevancia dentro de la discusión educativa a nivel internacional, siendo un aspecto estratégico de eficacia y mejora de la calidad educativa, siendo considerado “el segundo factor intra-escolar” de mayor trascendencia (Leithwood & McKinsey, citados por UNESCO, 2014).

Es decir que el liderazgo tiene un impacto significativo en la calidad de la educación, para (Cifuentes et al., 2020) algunos de los efectos del liderazgo en la calidad educativa son:

1. El liderazgo educativo contribuye a la organización de buenas prácticas educativas dentro de los centros educativos y favorece al aumento de los resultados del aprendizaje.
2. El desarrollo de un liderazgo educativo eficaz implica que el líder muestre una serie de conductas y comportamientos en común con los miembros de la organización. Esto implica el aprovechamiento de los conocimientos, aptitudes, esfuerzo, destrezas y la ilusión de la comunidad escolar.

De esta manera el liderazgo educativo no solo se vuelve un ejercicio de gestión institucional, sino que también contribuye a los logros en la calidad de la educación. Sin embargo, para que se logren efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes depende en gran medida de las prácticas desarrolladas, como si el liderazgo esté distribuido, y de las decisiones que tome sobre a qué aspectos de la institución dedica su tiempo y atención.

## **2.2. Relación entre liderazgo y resultados académicos.**

Actualmente en las organizaciones educativas, el liderazgo es visto como un proceso a través del cual se pretende enfatizar la comunicación asertiva en los equipos de trabajo que se tienen bajo su dirección, y de esta manera influir en el rendimiento académico de los estudiantes y el funcionamiento general de estas.

Entre los enfoques de estilos de liderazgo, el liderazgo carismático ha demostrado ser positivo en los resultados académicos, con una visión del futuro que empodera e influye en todos los participantes, logrando satisfacción laboral, motivación y compromiso. El líder puede inspirar el desarrollo de sus miembros, y desde ese punto de vista se caracteriza como un liderazgo ético; fomentando una dinámica entre líder y sus seguidores para que puedan trabajar juntos para lograr los objetivos; también busca satisfacer las necesidades como incentivo para mejorar y elevar la autoestima (García, 2020).

## **3. Conceptualización de gerencia educativa**

De acuerdo con Hernández-Giraldo & Tovar-Gutiérrez (2022) la gerencia educativa, implica la dirección y orientación de las actividades académicas y administrativas de una institución, con el objetivo de alcanzar metas que se han fijado previamente, utilizando los procesos de planificación, dirección, supervisión y coordinación.

En la actualidad la gerencia educativa se constituye en una herramienta útil, en la gestión de recursos e inversiones, que son esenciales para el funcionamiento de las instituciones, debido a la perspectiva de planificación y desarrollo de fases que implican un desarrollo educativo consistente (Cabrera & Bennasar 2022). Para ello los integrantes de cada área o departamento deben procurar mantener climas de sociabilidad que favorezcan

la productividad organizacional, para lograr los resultados, y motivar al personal hacia la misión y visión de la institución.

Para (Saavedra y Burgos, 2021) la gerencia tiene una consistencia organizativa y proactiva que distingue a las instituciones educativas en su desarrollo y en los procesos educativos que se llevan a cabo, de esta manera se considera como un campo disciplinar único, cuyo propósito principal es la sistematización de las actividades escolares, la evolución de los planes y programas y el trabajo docente.

Es decir que la gerencia educativa surge como una respuesta, a las múltiples necesidades que las instituciones educativas han presentado a través del tiempo, ya que se convierte en una herramienta imprescindible dirigida a la administración apropiada de los recursos humanos y materiales, y de esta manera poder afrontar los desafíos de los avances tecnológicos y científicos a nivel mundial.

### **3.1. Liderazgo en la gerencia educativa**

En el entorno actual, es importante integrar los conceptos entre liderazgo y gerencia educativa, aunque ambos tengan distintos enfoques, ya que el liderazgo implica dirección, trabajo en equipo, motivación, ejemplo y aceptación de los demás, y de esta manera influir en los seguidores y promover su desarrollo y valores. Por otra parte, la gerencia se centra en la planificación, seguimiento y el control, siendo más mecanicista y controladora.

Es decir que los líderes inspiran confianza y compromiso, mientras que los gerentes son administradores eficientes de recursos materiales y financieros. Sin embargo, es importante que hoy en día, se puedan fusionar estos conceptos para crear un gerente-líder que pueda dirigir organizaciones en constante cambio y adaptarse a la incertidumbre del mercado, generando compromiso para alcanzar los objetivos Ramírez, M., (2012).

Pérez (2020). Asegura que el líder educativo debe apoyar a su equipo, motivarlo y despertar el interés que puedan tener en común, responsabilizar a ese grupo, por el logro, sea personal o colectivo sin olvidar sus estados de ánimo, necesidades o sentimientos. Por otra parte, el gerente educativo dirige y orienta la labor escolar y administra los recursos con habilidades y conocimiento para perfilarse a la innovación y transformación.

Cabe resaltar, que cultivar las relaciones interpersonales, inspirar la motivación y afianzar el compromiso con las labores que cada uno desempeña, son ocupaciones del gerente educativo, por esta razón implementar la comunicación asertiva, le permite un diagnóstico de la realidad de la institución educativa que dirige, lo cual le permite tomar decisiones para enfrentar y resolver diferentes eventualidades.

Por lo tanto, la comunicación eficaz de un gerente educativo con su personal le permite acrecentar su desarrollo personal, y retroalimenta sus funciones, dándole a conocer los factores que pueden afectar su gestión a corto y mediano plazo, si este logra instaurar un clima organizacional con el que ejecute lineamientos se convierte en un líder educativo y a su vez, se vuelve en el respaldo de un colega que lo necesite.

### **Gestión y gerencia educativa:**

#### **3.2. Modelos de Gerencia educativa**

La gerencia educativa es un campo enfocado a la dirección y administración de las instituciones educativas. En todo el mundo se utilizan diversos modelos y métodos de gestión educativa para mejorar la calidad de la educación y garantizar el funcionamiento

eficaz de las escuelas y universidades. A continuación, se presentan algunos de los modelos de gerencia educativa más conocidos:

### **3.2.1. Modelo de Calidad total en educación**

Este modelo se basa en la filosofía de gestión de la calidad total y busca mejorar la calidad de la educación con la participación de todos los miembros de la institución educativa. Se enfoca en la satisfacción y mejora continua de estudiantes, padres de familia, docentes y personal administrativo. Algunas características del modelo de Calidad Total en Educación son:

- Transformar todos los componentes del sistema escolar para lograr la excelencia tanto en procesos como en resultados.
- Promover la cultura de calidad en las instituciones educativas.
- Enfocarse en planificar y ejecutar estrategias de enseñanza efectivas, implementar evaluaciones formativas y crear un ambiente de aprendizaje estimulante y motivador para los estudiantes.
- Enfoque en la mejora continua de los procesos educativos.

El modelo de calidad total en la educación tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación satisfaciendo a los clientes, realizando cambios en todos los componentes del sistema escolar, promoviendo una cultura de calidad y enfocándose en la mejora continua del proceso educativo (“Calidad Total” en Educación, 2012).

### **3.2.2. Modelo de Gestión por resultados**

El modelo de gestión basado en resultados (MGR) es una estrategia de gestión enfocada en el logro de metas y la consecución de resultados específicos. A diferencia de los enfoques tradicionales basados en estándares y procedimientos, MGR busca mejorar el desempeño organizacional a través de la planificación estratégica, la división de responsabilidades y la medición del desempeño.

Con este enfoque, el objetivo de la gestión es lograr resultados medibles y cuantificables. Establezca objetivos claros, mida resultados y tome decisiones basadas en datos y evidencia. La implementación de MGR puede variar dependiendo del contexto político, social y económico de cada país o institución. Sin embargo, algunos elementos comunes incluyen:

- **Planificación estratégica situacional:** a nivel de alta dirección, esta herramienta se utiliza para identificar acciones estratégicas a tomar dentro de un período de tiempo determinado.
- **Reingeniería de procesos:** a nivel de gestión operativa, el objetivo es mejorar la efectividad y eficiencia de los procesos e identificar y eliminar actividades innecesarias o que no agregan valor.
- **Responsabilización:** establecer un compromiso claro y asignar responsabilidad a los diferentes niveles operativos y de toma de decisiones dentro de la organización para garantizar que se logren los objetivos.
- **Seguimiento y evaluación:** los resultados alcanzados son monitoreados continuamente para detectar desviaciones y tomar las acciones correctivas

necesarias.

- **Enfoque en el cumplimiento de objetivos:** priorizar el logro de los resultados esperados, lo que supone mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos (Maya, 2022).

MGR se puede utilizar en varios campos, incluida la educación. En este contexto, el objetivo es mejorar la calidad de la educación aclarando objetivos, dividiendo responsabilidades y evaluando resultados. Algunos de los beneficios de este enfoque incluyen priorizar lo que realmente importa, mejorar el desempeño organizacional y el desarrollo profesional de sus miembros. Sin embargo, su implementación puede presentar problemas que deben abordarse de manera adecuada.

### **3.2.3. Modelo de Gestión por procesos**

Este modelo se enfoca en identificar, analizar y mejorar los procesos internos de la institución educativa. Se busca optimizar la eficiencia y la calidad a lo largo de los procesos educativos.

La gestión de procesos es un modelo administrativo que está ganando terreno en las estructuras públicas y privadas, incluido el sector educativo, como herramienta esencial para lograr la eficiencia y calidad en la prestación de servicios.

En el ámbito de la educación, este enfoque se centra en la gestión de todas las actividades que son parte esencial del proceso educativo, desde la planificación curricular hasta la evaluación de los estudiantes (Urrutia y Jaramillo, 2017).

### **3.2.4. Modelo de Liderazgo educativo**

El liderazgo juega un papel fundamental en la gerencia educativa. Los directivos y líderes escolares desempeñan un papel clave en la toma de decisiones, la dirección de la institución y la promoción de un entorno de aprendizaje efectivo.

Es un fenómeno social que tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación a través de un liderazgo eficaz, prácticas docentes innovadoras y mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes (Carreño & Croda, 2020).

### **3.2.5. Modelo de Gestión estratégica**

La gestión estratégica se centra en la planificación a largo plazo, la definición de la visión y misión de la institución, la formulación de objetivos estratégicos y la alineación de recursos y acciones para lograr esos objetivos.

Algunas características del modelo de gestión educativa estratégica son:

- Centrarse en la planificación estratégica y la implementación de procesos para lograr las metas y objetivos establecidos.
- Trabajo en equipo y colaboración entre diferentes actores educativos, incluidos directores, docentes, padres de familia, estudiantes, orientadores, supervisores y personal de apoyo.
- Innovación y evaluación continua para realizar los ajustes necesarios para mejorar la calidad de la educación.
- Construir conocimientos complejos y en evolución e integrarlos en la práctica educativa (Educrea, 2015).

### **3.2.6. Modelo de calidad educativa**

Similar al Modelo de Calidad Total, este enfoque se centra en la mejora continua de la calidad de la educación, pero pone un énfasis particular en la evaluación y la retroalimentación para tomar decisiones informadas.

### **3.2.7. Modelo de gestión participativa**

En este modelo, se promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la gestión de la institución. Se valora la colaboración y el trabajo en equipo.

### **3.2.8. Modelo de aseguramiento de la calidad**

Este enfoque se centra en establecer estándares de calidad y mecanismos de evaluación para garantizar que se cumplan esos estándares en todos los aspectos de la educación.

## **4. Indicadores de pertinencia docente**

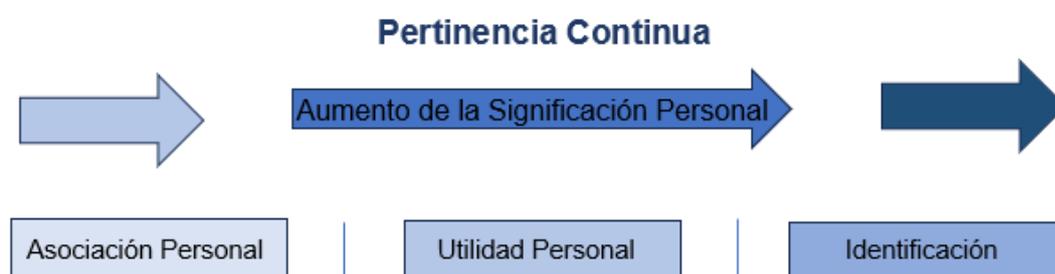
Los indicadores de pertinencia docente se refieren a los estándares y parámetros utilizados para evaluar la excelencia, efectividad e importancia de un campo educativo de un educador. Estos indicadores proporcionan una medida valiosa de la eficacia y la capacidad de un docente para transmitir información de forma adecuada (Zafra, S. L., Martínez, & Vergel 2014).

#### 4.1. Definición y características de la pertinencia docente.

La definición de pertinencia según la RAE viene de pertinente, que significa perteneciente o correspondiente a algo. La clave de esta definición simple es que la pertinencia es personal. Es decir que tiene alguna relación con el individuo personalmente, además, la pertinencia es significativa y subjetiva según el grado en que un objeto, una actividad, un tema con el que se está conectado (Priniski et al., 2018).

De igual manera, (Priniski et al., 2018) conceptualizan la pertinencia como una conexión personalmente significativa que va desde la asociación personal hasta la identificación, que es caracterizada en tres tipos de pertinencia (ver figura 1). El tipo de pertinencia menos significativo es la asociación personal, es decir, la percepción que brinda un objeto, actividad o tema, que está conectado a un estímulo, o a la memoria del individuo y que es personalmente valorado. En segundo lugar, está la utilidad personal, que es la percepción de que un estímulo puede ser utilizado para cumplir un objetivo personal importante. Por último, el tipo de pertinencia más significativo personalmente es la identificación, la incorporación del estímulo en la identidad del individuo.

Figura 1: Conceptualización de pertinencia continua



Fuente: elaboración propia con base en datos de Priniski et al. (2018)

Según la propuesta de estos autores, la conceptualización de pertinencia depende de la relación entre una actividad, objeto, tema y algo que es valorado personalmente. Esto significa que las percepciones de pertinencia son maleables, lo que las convierte en un objetivo ideal para intervención. Los docentes pueden promover la pertinencia ayudando a los estudiantes a descubrir conexiones con el material, y de esta manera se destaquen en la clase, y cuanto más significado personal perciban los estudiantes, más se motivarán a participar con el contenido.

#### **4.2. Indicadores de calidad y pertinencia en la enseñanza.**

La UNESCO, junto con UNICEF, el Banco Mundial, el UNFPA, el PNUD, ONU Mujeres y ACNUR organizaron del 19 al 22 de mayo de 2015 el Foro Mundial sobre la Educación en Incheon, República de Corea, donde se presentó la Declaración de Educación 2030, para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, que presenta una nueva visión de la educación para los próximos 15 años, en la que se pretende garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

La Declaración de Incheon y Marco de Acción ODS 4 – Educación 2030, propone indicadores de 4 niveles UNESCO (2016):

- **Mundiales:** un pequeño conjunto de indicadores comparables a nivel mundial para todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluido el ODS 4 para la educación, desarrollado en un proceso de consulta dirigido por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas para monitorear el progreso hacia los objetivos relacionados.
- **Temáticos:** un conjunto más amplio de indicadores globalmente comparables propuestos por la comunidad educativa para un seguimiento más completo de los objetivos educativos en varios países; estos incluyen indicadores mundiales.

- **Regionales:** indicadores adicionales que podrían desarrollarse para tener en cuenta contextos regionales específicos y prioridades políticas relevantes para conceptos que no son adecuados para una comparación mundial.
- **Nacionales:** indicadores seleccionados o desarrollados por los países para su consideración. al contexto nacional y adaptarse a sus sistemas, planes y políticas educativas.

Estos niveles de indicadores permiten una evaluación integral y flexible del progreso hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje permanente para todos. Esto es fundamental para garantizar que nadie se quede atrás y que se cumplan los compromisos internacionales en materia de educación.

### **4.3. Cómo medir y evaluar la pertinencia docente.**

Al evaluar la pertinencia docente, se deben considerar varios factores que afectan la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Estos factores pueden variar según el contexto y las necesidades específicas de los estudiantes, pero algunos aspectos generales a considerar son:

- Complejidad y grado de idoneidad de la docencia.
- Pertinencia de las acciones realizadas.
- Evaluación de la pertinencia y calidad del programa educativo

- Evaluación de los estándares de calidad y aprendizajes
- Análisis del producto para medir el grado de avance hacia los objetivos (Guzmán, 2016).

En la evaluación de la pertinencia docente se debe considerar la calidad de los procesos y resultados, no sólo el aporte del programa. Por otro lado, los autores Ayones y Silveria (2014), consideran que existen otros factores que se deben considerar para evaluar la pertinencia docente, los cuales son:

- **Planificación y organización de las clases:** Un docente pertinente debe tener una programación clara de sus clases y comunicarla a los estudiantes. Además, debe utilizar diferentes formas de evaluación, promover la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, y elaborar guías de trabajo u otro material didáctico en el que se desarrollen habilidades de comprensión.
- **Dominio de los contenidos:** Un buen docente debe tener un buen conocimiento de los contenidos que enseña y ser capaz de explicarlos de manera clara y comprensible para los estudiantes.
- **Uso de metodologías y recursos didácticos adecuados:** Un docente pertinente debe utilizar métodos de enseñanza que sean apropiados para los contenidos y los estudiantes, y utilizar diferentes recursos didácticos, incluyendo las tecnologías de la información.
- **Relación con los estudiantes:** Un docente pertinente debe establecer una buena relación con los estudiantes, fomentar la participación activa y el trabajo en equipo, y ser capaz de motivar a los estudiantes.

- **Evaluación del aprendizaje:** Un docente pertinente debe evaluar de manera adecuada el aprendizaje de los estudiantes, utilizando diferentes formas de evaluación y brindando retroalimentación oportuna y constructiva.
- **Desarrollo profesional continuo:** Un docente pertinente debe estar comprometido con su propio desarrollo profesional, participando en actividades de formación y actualización.
- **Ética y responsabilidad:** Un docente pertinente debe actuar de manera ética y asumir la responsabilidad de su labor educativa, tanto hacia los estudiantes como hacia la sociedad en general.

A partir de la información expuesta en el acápite anterior, es posible observar la importancia que tiene la evaluación en la apertura de canales de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos, estudiantes, familias) y objetivos educativos comunes, en relación con la educación integral y la adquisición de habilidades necesarias para desempeñarse efectivamente en la sociedad.

## **5. El papel del liderazgo en la mejora de indicadores de pertinencia docente**

El liderazgo juega un papel fundamental en la mejora de los indicadores de pertinencia docente. Los líderes educativos, como directores, supervisores y coordinadores, tienen la capacidad de influir en la cultura escolar, establecer expectativas claras y brindar apoyo a los docentes.

Según Zarate (2011), el liderazgo directivo también desempeña un papel crucial en el impulso de los indicadores de pertinencia docente. Se realizó un estudio que reveló que el liderazgo directivo tiene la capacidad de impulsar el compromiso de los docentes, lo cual conlleva a una mejora en la enseñanza, el logro de los objetivos pedagógicos y el desarrollo de una visión conjunta con el personal docente.

A continuación, se exponen diversas maneras en las cuales el liderazgo puede ayudar a mejorar los indicadores de pertinencia docente:

- Establecer expectativas claras: para ser líderes educativos eficaces, es fundamental establecer expectativas claras en cuanto a la calidad, eficacia y pertinencia de la enseñanza. Los docentes deben cumplir con estándares de desempeño y competencias en su labor.
- Proporcionar apoyo y desarrollo profesional: los líderes tienen la capacidad de brindar apoyo y fomentar el crecimiento profesional al ofrecer a los docentes oportunidades para mejorar sus habilidades pedagógicas y mantenerse al día en su campo. Hay diferentes opciones disponibles, como talleres grupales, cursos de formación y asesoramiento personalizado.
- Fomentar la retroalimentación y la evaluación: para fomentar la retroalimentación y la evaluación, los líderes educativos pueden implementar procesos eficaces que permitan a los docentes recibir comentarios constructivos sobre su desempeño y áreas de mejora. Se pueden considerar diversas formas de evaluar el rendimiento de los alumnos en el aula, tales como realizar observaciones periódicas en clase y revisar los resultados obtenidos por los estudiantes.

### 5.1. Cómo el liderazgo puede influir en la formación y desarrollo de los docentes.

El liderazgo puede influir en la formación y el desarrollo docente de muchas maneras, incluida la motivación y las habilidades de los docentes, las condiciones de trabajo y la innovación, lo que a su vez puede mejorar los resultados escolares.

También, la cultura profesional docente, ya que el liderazgo pedagógico puede intervenir, favoreciendo los objetivos deseados y, asimismo, fomentar el trabajo colaborativo, la buena comunicación y el liderazgo compartido (Bolívar, 2010).

Para Casas (2019), el liderazgo pedagógico puede influir de varias maneras, las cuales son:

- **Desarrollar metas y objetivos:** los líderes educativos pueden centrar su trabajo pedagógico en desarrollar, monitorear y evaluar metas y objetivos docentes.
- **Mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje:** La enseñanza y la gestión educativa tiene como objetivo optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Un líder pedagógico efectivo puede proporcionar a los docentes las herramientas y los recursos necesarios para mejorar su práctica y, por lo tanto, mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
- **Gestionar las condiciones para mejorar el aprendizaje:** Los líderes educativos pueden gestionar las condiciones para mejorar el aprendizaje y la dirección del proceso educativo para mejorar el aprendizaje.
- **Promover comunidades de aprendizaje:** los líderes educativos pueden promover y

liderar a los docentes y las comunidades de aprendizaje.

- **Monitoreo y entrenamiento:** los líderes educativos pueden monitorear constantemente a los docentes y orientarlos sobre estrategias para mejorar sus prácticas docentes.
- **Recursos y desarrollo profesional:** los líderes escolares pueden proporcionar recursos y desarrollo profesional para mejorar la instrucción. Un líder pedagógico efectivo identificará las necesidades de desarrollo profesional de los docentes y trabajará para proporcionarles las herramientas y los recursos necesarios para crecer y mejorar en su práctica.

Como menciona Casas (2019), el liderazgo es esencial en el ámbito educativo, ya que puede tener un impacto significativo en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. En decir, que el liderazgo pedagógico es fundamental para la mejora continua de la educación, ya que se pretende que los líderes educativos se centren en establecer metas, mejorar la práctica docente, promover la colaboración, gestionar las condiciones de aprendizaje, promover la colaboración, brindar orientación y los recursos necesarios, y de esta manera contribuir al éxito de los estudiantes y al desarrollo de una educación de calidad.

## **5.2. Estrategias de liderazgo para promover la pertinencia docente.**

Ser un buen líder como docente implica tener la capacidad de organizar, motivar e influir en las prácticas de enseñanza y aprendizaje, por cual a continuación se exponen seis estrategias efectivas para un liderazgo educativo exitoso (EduTech, 2023):

- 1. Inteligencia emocional para ser un buen líder educativo.** Para ser un buen líder

es necesario ser emocionalmente competente, aunque la sugerencia parezca una obviedad, lo cierto es que constituye una de las reglas más complejas e importantes que se deben aplicar. Sin ella, las demás carecen de fuerza, inspiración y perseverancia.

- 2. Interacción con las familias y la comunidad educativa.** Las familias y la comunidad educativa deben ser parte de actividades formativas y/o recreativas que generen compromiso y a la vez sentido de pertenencia. Un buen líder busca fomentar relaciones respetuosas y de confianza entre los miembros de su institución u organización.
  
- 3. Alianzas que brinden resultados efectivos.** Se pueden realizar alianzas con organismos gubernamentales o no gubernamentales, empresas privadas, de investigación, locales o internacionales. Una colaboración dinámica y bien seleccionada puede significar un caso de éxito para la institución.
  
- 4. Promover de forma continua la instrucción en la comunidad educativa.** Una destreza que debe adoptar un buen líder educativo es la capacidad de involucrarse en la comunidad escolar. En el segundo apartado explicamos la relevancia de conocer desde adentro las necesidades del grupo que lidera.
  
- 5. Comprometerse con los resultados.** Un buen líder conoce lo que debe realizar y sabe cómo llevarlo a cabo. Lo principal en la tarea de buscar resultados es confiar en el proyecto que lidera y además poder guiar al equipo hacia el mismo objetivo en común, haciendo saber que los triunfos son compartidos.

**6. Errores que deben ser evitados.** Aunque los primeros cinco apartados estuvieron destinados a hablar sobre estrategias para ‘hacer’ o ‘deber hacer’, no menos importante es conocer los errores que deben evitarse si se busca tener un liderazgo educativo exitoso:

- Mostrar una actitud despreocupada ante las necesidades de la comunidad educativa.
- Mantener distancia impidiendo la participación de maestros, padres, organizaciones, etcétera.
- No saber cómo motivar.
- No innovar y cerrarse a los tradicionales modelos de aprendizaje y enseñanza.
- Descartar propuestas actuales que enriquezcan el conocimiento y continuar eligiendo la educación del siglo XIX.
- Creer que lo que funcionó en el pasado siempre dará éxito.
- Ser impaciente. Los líderes educativos no deben improvisar, cada proceso lleva tiempo.

Un buen liderazgo educativo implica habilidades emocionales, interacción con la comunidad, alianzas efectivas, promoción continua de la enseñanza, compromiso con los resultados y evitar errores como la falta de atención, la distancia, la falta de motivación, la resistencia a la innovación y la impaciencia. Estas estrategias son fundamentales para el éxito educativo.

### **5.2.1. ¿Cómo medir el liderazgo educativo?**

La medición del liderazgo educativo es un desafío sin resolver en ausencia de indicadores precisos, consistentes y válidos que aporten a la discusión sobre este tema. A

pesar de esto, se han realizado estudios y estudios académicos para identificar los aspectos más importantes que influyen en la gestión educativa y contribuyen a la mejora de la calidad de la enseñanza. A continuación, se muestran algunas formas de evaluar el liderazgo educativo (Sánchez, s.f.):

- 1. Encuestas y cuestionarios:** se pueden utilizar encuestas y cuestionarios para recopilar información sobre las percepciones de profesores, estudiantes y padres sobre la gestión educativa en las escuelas. Estas herramientas pueden incluir preguntas sobre la capacidad de un líder para motivar y entrenar a los docentes, su capacidad para tomar decisiones y resolver problemas, y su capacidad para crear un ambiente de aprendizaje positivo.
- 2. Observación directa:** la observación directa de un líder en acción puede proporcionar información valiosa sobre su estilo de liderazgo y su capacidad para influir en los docentes y estudiantes. Los observadores pueden utilizar la lista de verificación para evaluar el liderazgo en una variedad de áreas, como comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- 3. Análisis de datos:** el análisis de datos puede proporcionar información sobre el impacto del liderazgo educativo en los resultados del aprendizaje de los estudiantes y otros indicadores de la calidad escolar. Los líderes pueden utilizar datos de evaluaciones estandarizadas, tasas de asistencia y deserción escolar y encuestas de satisfacción para medir su impacto en las escuelas.
- 4. Entrevistas:** Las entrevistas con profesores, estudiantes y padres pueden proporcionar información detallada sobre las percepciones del liderazgo educativo en las escuelas. Las entrevistas pueden incluir preguntas abiertas sobre la

capacidad del líder para motivar y guiar a los maestros, sus habilidades para tomar decisiones y resolver problemas, y su capacidad para crear un ambiente de aprendizaje positivo.

Es importante tener en cuenta que medir el liderazgo educativo puede resultar difícil, porque el liderazgo es un concepto complejo y multifacético. Los indicadores de liderazgo pueden variar según el contexto y las necesidades específicas de la escuela. Por lo tanto, es importante utilizar una variedad de herramientas y métodos para evaluar eficazmente el liderazgo educativo.

Por otra parte, según Calderón (2020), existen algunos enfoques utilizados para medir el liderazgo educativo, los cuales son:

- **Enfoque pedagógico:** se enfoca en el rol pedagógico del líder, en la integración y participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones, establecimiento de objetivos y planes de mejora.
- **Enfoque distribuido:** se basa en utilizar la pedagogía y la literatura sobre liderazgo distribuido para enfatizar la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar los resultados escolares.
- **Enfoque transformacional:** la gestión se centra en promover el cambio y la innovación en las instituciones educativas con el objetivo de mejorar la calidad del aprendizaje.
- **Enfoque instructivo:** se refiere a la administración responsable de monitorear y apoyar los esfuerzos de instrucción de los maestros para mejorar los resultados del aprendizaje.

Aunque estos enfoques son útiles para comprender y analizar el liderazgo educativo, es necesario desarrollar indicadores precisos y confiables para medir efectivamente este aspecto crítico de la mejora de la calidad educativa.

### **5.3. Estudios previos que demuestren la relación entre liderazgo educativo y mejoras en los indicadores de pertinencia docente.**

La relación entre el liderazgo educativo y las mejoras en los indicadores de pertinencia docente es un tema de investigación importante en el campo de la educación. Sin embargo, no se encontraron estudios específicos al respecto.

No obstante, algunos estudios han demostrado que el liderazgo educativo puede influir positivamente en el desempeño de los docentes, la motivación, el compromiso de los estudiantes y otros aspectos relacionados con la calidad educativa.

El liderazgo educativo se ha identificado como un factor clave para organizar las buenas prácticas educativas en los centros y aumentar los resultados del aprendizaje. Además, el liderazgo docente puede influir en otros factores, incluidos indicadores de calidad escolar, como la asistencia y participación en clase, las bajas tasas de deserción, la participación familiar, la satisfacción escolar, la efectividad de los procesos escolares y el esfuerzo de los estudiantes (Riascos & Becerril, 2021).

#### **5.3.1. Los indicadores más comunes para evaluar la pertinencia docente son:**

Los indicadores de pertinencia docente se refieren a aquellos que miden la relevancia y adecuación de la formación de los docentes en relación con las necesidades y

exigencias del entorno educativo. A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores de pertinencia docente (Zafra, S. L., Martínez, & Vergel 2014).

- **Relación docente-estudiante:** la calidad de la interacción del docente con los estudiantes, su capacidad para motivar, inspirar y crear un ambiente de aprendizaje positivo.
- **Satisfacción de los estudiantes con la formación y su desempeño:** Percepción de los estudiantes sobre la calidad de la educación recibida y su preparación para enfrentar los desafíos laborales y sociales.
- **Participación en actividades de formación continua:** proporción de la participación docente en actividades de desarrollo profesional, como la asistencia a talleres, cursos y conferencias, para mantenerse actualizado en las mejores prácticas educativas.
- **Evaluación de los resultados de aprendizaje:** desempeño de estudiantes en pruebas, exámenes u otras actividades de evaluación para demostrar el logro de los objetivos de aprendizaje. También, La forma en que el docente evalúa el progreso de los estudiantes y proporciona retroalimentación constructiva para ayudar en su aprendizaje.
- **Utilización de métodos de enseñanza innovadores:** aplicación de enfoques pedagógicos y tecnologías educativas para enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, promover la participación activa de los estudiantes y el desarrollo de habilidades.

Es importante recordar que evaluar la pertinencia docente es un proceso complejo que a menudo requiere una combinación de diferentes indicadores y métodos de evaluación. Los indicadores se pueden adaptar según el contexto, las necesidades y características de cada institución educativa.

## **6. Estudio de caso Colegio Quiroz**

En este punto, se espera que se proporcione información sobre el contexto en el que opera el Colegio Quiroz. Esto incluye aspectos como la historia del colegio, su misión y visión, su enfoque educativo, el perfil de los estudiantes que atiende, el cuerpo docente y administrativo. El objetivo es establecer un contexto sólido para comprender mejor los desafíos y las oportunidades que enfrenta el colegio en su labor educativa.

### **6.1. Presentación del caso específico que estás investigando.**

El Colegio Católico Hermana Coralia Haydeé Quiroz, mejor conocido como Colegio Quiroz, es un centro educativo privado con 31 años de experiencia, situado en Santa Tecla. Ofrece los niveles de enseñanza desde Inicial hasta segundo año de bachillerato. Como institución educativa cree firmemente en la formación de estudiantes integrales.

Además, el colegio se considera diferente por once razones, las cuales son:

1. Enseñanza personalizada
2. Educación en valores
3. Kenpo karate
4. Ajedrez
5. Arte
6. Música

7. PAI (Programa de activación del pensamiento)
8. Personal docente altamente calificado:
9. Enseñanza de la segunda lengua
10. Formación en la fe
11. Actividades complementarias (Club de tareas, club de inglés, música y ajedrez.  
Atención Psicológica, tutorías por materia).

### **Historia del Colegio Quiroz:**

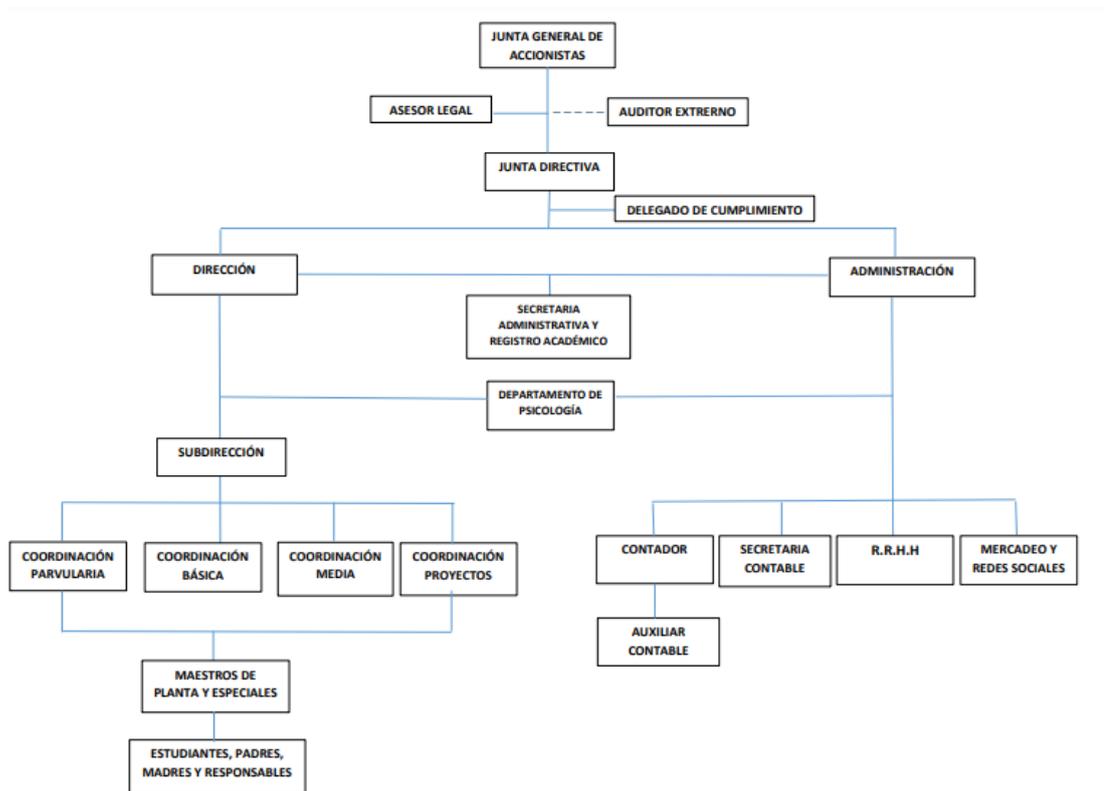
El Colegio Católico Hna, Coralia Haydeé Quiroz, fue fundado en el año 1991 y optó por llevar ese nombre por la admiración a la persona que dedicó su vida a la educación y formación de la niñez salvadoreña. Como símbolo de la institución fue adoptada la figura de un tecolote el cual simboliza sabiduría e inteligencia. El colegio que en sus inicios fue escuela parvularia, nació con un cursillo de verano. A solicitud de los padres y madres de familia en el año 1999 se dio apertura a 1º grado y así sucesivamente hasta completar el primero y segundo ciclo de básica; nuevamente a petición de los padres de familia se dio apertura al tercer ciclo de Educación Básica, en el 2014 se apertura Bachillerato General que en el 2023 tendrá su novena promoción de bachilleres.

**Misión:** formar estudiantes competentes, que apoyados en las virtudes humanas y cristianas sean capaces de construir sus propios conocimientos con herramientas innovadoras en un ambiente adecuado, que le permitirán desarrollar las competencias emprendedoras, las cuales pondrán al servicio de la sociedad cambiante.

**Visión:** ser una institución líder en educación inicial, básica y media que contribuya a mejorar la calidad de la experiencia educativa y formativa de los estudiantes, respetando

sus capacidades y potencialidades con herramientas innovadoras y en forma conjunta, familia y comunidad educativa, sean capaces de destacarse en la sociedad cambiante.

**Figura 1. Organigrama CCCQUIROZ 2023**



Fuente: Proyecto Educativo Institucional

## 6.2. Descripción de las intervenciones de liderazgo implementadas a los docentes.

En este apartado se describen las acciones específicas llevadas a cabo por los gerentes educativos del Colegio Quiroz, con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza y el desempeño de los docentes. Las intervenciones de liderazgo pueden incluir los siguientes aspectos y elementos:

## **Programas de formación y desarrollo profesional para los docentes**

La formación continua de los docentes desempeña un papel esencial en el proceso de mejora educativa y en el desarrollo de la calidad de la enseñanza. A continuación, se proporcionará un análisis sobre la importancia de esta formación para los docentes y cómo el colegio se esfuerza por ofrecer programas de desarrollo profesional y formación continua.

### **Importancia de la formación continua para los docentes:**

- 1. Mantenerse actualizado:** el entorno educativo está evolucionando constantemente. Los avances tecnológicos, nuevos métodos de enseñanza y enfoques pedagógicos cambiantes demandan que los docentes estén al día para proporcionar una educación relevante y de calidad.
- 2. Mejorar la calidad de la enseñanza:** es posible a través de la formación continua, la cual ofrece a los docentes la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, estrategias y enfoques pedagógicos eficaces. Esta situación se traduce en una mejora en la calidad de la enseñanza que beneficia directamente a los estudiantes.
- 3. Personalización del aprendizaje:** la formación continua de los docentes capacita para atender de manera personalizada las necesidades específicas de cada estudiante. La diversidad de estilos de aprendizaje y necesidades de los estudiantes en un entorno educativo es crucial.
- 4. Fomentar la motivación y el compromiso:** es importante promover la adquisición

constante de nuevas competencias y conocimientos por parte de los docentes. Esto tiene un impacto positivo en el entorno de aprendizaje, volviéndolo más dinámico, y en el rendimiento de los estudiantes.

### **¿Cómo el colegio procura ofrecer programas de desarrollo profesional y formación continua?:**

- 1. Colaboración con socios educativos:** El colegio ha establecido una colaboración con Santillana, una organización con experiencia en la creación de materiales y recursos educativos. Esta colaboración permite acceder a programas de formación específicos y recursos pedagógicos de alta calidad.
- 2. Reconocimiento de logros:** El colegio motiva a sus docentes a obtener al menos tres diplomas como parte de su desarrollo profesional. Al establecer este objetivo, se reconoce y valora el esfuerzo de los docentes por mejorar y desarrollarse en su carrera.
- 3. Flexibilidad en las opciones de formación:** Se fomenta la flexibilidad al permitir que los docentes elijan cursos externos que se adapten a sus intereses y necesidades. Esto les brinda la libertad de personalizar su desarrollo profesional de acuerdo con sus metas y áreas de enfoque.
- 4. Validación del contenido:** Se enfatiza que la formación en la Ley Crecer Juntos es un contenido válido y aceptable para cumplir con el requisito de obtener tres diplomas. Esto demuestra la consideración y el reconocimiento de la relevancia de dicho curso en el contexto educativo.

Para el Colegio Quiroz es importante que los docentes reciban una constante formación para asegurar la calidad y relevancia de su enseñanza. Además, colabora con socios educativos como Santillana y establece metas específicas para los docentes. Promueve la flexibilidad al permitir que los docentes elijan cursos externos, también se valida la pertinencia de ciertos contenidos, en el proceso de desarrollo profesional. De esta manera, el colegio busca garantizar que su cuerpo docente esté bien capacitado para ofrecer una educación de excelente calidad.

### **Capítulo 3. Metodología**

Este capítulo se describe e identifica en detalle los métodos de investigación utilizados. Técnicas y herramientas para guiar la investigación y garantizar que los resultados sean precisos, válidos, confiables, útiles y fáciles de interpretar.

La metodología es un conjunto de métodos y técnicas científicas que se aplican sistemáticamente durante el proceso de investigación para lograr un resultado teóricamente válido. También se puede definir como una disciplina que estudia el conjunto de técnicas o métodos utilizados en la investigación científica para alcanzar objetivos fijados (Solís, 2020).

#### **3.1 Participantes**

El estudio de casos es una metodología de investigación utilizada en la investigación cualitativa para analizar asuntos que son interesantes por sí mismos, en toda su complejidad, y cuyo análisis requiere múltiples estrategias, y se utiliza para explorar un fenómeno poco conocido o estudiado (Alonso, 2023). Lo cual favorece en gran medida a la presente investigación.

Por otro lado, en la investigación cualitativa, la selección de participantes es un proceso importante que implica seleccionar individuos, grupos o fuentes de datos relevantes para el estudio. A diferencia de la investigación cuantitativa, que apunta a la representatividad estadística, la investigación cualitativa apunta a comprender la complejidad de un fenómeno y no se refiere al muestreo aleatorio ni a la representación estadística (Andrade, 2016).

Para el presente trabajo de investigación se seleccionará el Colegio Católico “Hna. Coralia Haydée Quiroz” considerándose uno de los centros educativos más competitivos del departamento de La Libertad al promover una formación integral.

La institución educativa cuenta con un total de:

- 281 Estudiantes.
- 24 Docentes en su planta.
- 17 Secciones Educativas.
- 3 Coordinadores
- Directora

Como sujetos de estudio se decidió tomar una muestra de ocho docentes elegidos en función del nivel académico que imparten, distribuidos de la siguiente manera: dos docentes de parvularia, dos docentes de primer ciclo, dos docentes de segundo ciclo, dos docentes de tercer ciclo y bachillerato, la directora y coordinadora de dicha institución, para el desarrollo del proyecto (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Distribución de la muestra de docentes por nivel académico**

<b>Nivel académico</b>	<b>Cantidad de docentes en la institución</b>	<b>Muestra Seleccionada</b>
<b>Primer ciclo</b>	4 (Número de docentes de primer ciclo)	2 docentes
<b>Segundo ciclo</b>	3 (Número de docentes de segundo ciclo)	2 docentes
<b>Tercer ciclo y Bachillerato</b>	5 (Número de docentes de tercer ciclo y bachillerato)	2 docentes
<b>Dirección y Coordinación</b>	2 (Número de directora y coordinadora)	2 docentes

Fuente: elaboración propia.

Además, se tomarán en cuenta estudiantes de educación básica y media, de diferentes géneros y de manera específica los grados de cierre de ciclo, es decir, 3° grado secciones "A" y "B", 6° grado sección "A", 9° grado sección "A", 1° año de bachillerato sección "A" y 2° año de bachillerato sección "A", serian 2 estudiantes por sección para obtener una muestra representativa, los cuales estarán distribuidos de la siguiente manera (ver tabla 2).

**Tabla 2. Distribución de la muestra de estudiantes por nivel académico**

<b>Grado de Cierre de Ciclo</b>	<b>Sección</b>	<b>Cantidad de Estudiantes</b>
3°	A	2
3°	B	2
6°	A	2
9°	A	2

<b>1° año de bachillerato</b>	A	2
<b>2° año de bachillerato</b>	A	2

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.1. Introducción metodológica

La investigación en curso se enfoca en comprender los diversos factores que influyen en la mejora de los indicadores de pertinencia docente a través del liderazgo en la gerencia educativa. Este estudio se concentra en un caso específico, el Colegio Quiroz de Santa Tecla en el año 2023, utilizando un enfoque cualitativo.

Este enfoque cualitativo es de naturaleza exploratoria y se centra en un análisis reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de la realidad bajo estudio, como señala Barrantes (2014).

El enfoque cualitativo pone énfasis especial en la comprensión de los significados y experiencias de los sujetos de investigación, permitiendo una descripción detallada de los fenómenos. La investigación cualitativa desempeña un papel crucial en las ciencias sociales y humanísticas al proporcionar un relato auténtico de los hechos y permitir una comprensión más profunda del mundo complejo de las experiencias vividas desde la perspectiva de los individuos involucrados.

Además, se recomienda el enfoque cualitativo cuando hay escasa o nula investigación sobre un tema en un grupo social específico. El proceso cualitativo comienza

con la formulación de la idea de investigación, como sugieren Marshall (2011) y Preissle (2008).

### 3.1.2. Reflexión metodología

La investigación se sustenta en fuentes bibliográficas sobre liderazgo, pertinencia docente, luego de consultar la documentación se procederá a realizar el trabajo de campo el cual consiste:

- Entrevista semiestructurada a la directora y coordinadora del colegio.
- Grupo focal de docentes elegidos en función del nivel académico que imparten.
- Grupo focal de estudiantes de educación básica y media.

### 3.2 Instrumentos

Los instrumentos son recursos diseñados para facilitar la aplicación de las técnicas, que hacen referencia a procedimientos o procesos específicos que tienen como finalidad el logro de los objetivos de la investigación.

A continuación, se detallan los métodos y herramientas que se utilizarán durante este proceso:

**Tabla 3. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos.**

Técnica	Instrumento
Entrevistas Semiestructuradas	Guía de entrevista

<b>Grupos Focales</b>	Guía de Grupos Focales / Entrevista Colectiva
<b>Observación Participativa</b>	Cuaderno de Campo

Fuente: elaboración propia.

### **Técnica de grupos focales.**

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. El grupo focal se define como una entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigadores y participantes, para obtener información pertinente sobre un objeto de investigación. (Hamui Sutton & Varela Ruiz, 2013)

### **Entrevistas semiestructuradas.**

Las entrevistas semiestructuradas permiten al investigador una libertad considerable para explorar al encuestado manteniendo al mismo tiempo la estructura básica de la entrevista. Aunque se trata de una conversación guiada entre investigador y entrevistado, hay flexibilidad (Ortega, 2018).

### **Observación participativa.**

La observación participante es un método de investigación cualitativo en el que el investigador estudia un grupo no sólo observando, sino también participando en sus actividades una comprensión más profunda. El objetivo es familiarizarse con un determinado grupo de personas y sus prácticas a través del contacto cercano con personas

de un determinado entorno cultural, a menudo durante un largo período de tiempo (Ortega, 2021).

La elección y aplicación de estas técnicas pretenden recabar información valiosa sobre el tema de investigación, que luego será interpretada para construir un análisis de la situación del Colegio Quiroz.

### **3.3 Estrategia de análisis de datos**

El presente estudio se centra en la exploración de la relación entre el liderazgo en la gestión educativa y su impacto en la mejora de los indicadores de pertinencia docente en el entorno del Colegio Quiroz en Santa Tecla durante el año en curso.

Se han utilizado varias estrategias de análisis de datos para obtener una comprensión integral de este fenómeno. En este sentido se consideró pertinente definir categorías que faciliten el proceso de análisis cualitativo. A continuación, se detallan las principales categorías de análisis:

Estas categorías son:

#### **A) Estilo de Liderazgo en la administración educativa.**

Este componente examina el tipo de liderazgo ejercido por los responsables de la gestión educativa en el Colegio Quiroz. Puede incluir estilos de liderazgo autocrático, democrático, transaccional, transformacional, entre otros. Se analizan las prácticas y comportamientos de los líderes educativos para entender cómo afectan a la dinámica general de la institución y, por ende, a la pertinencia docente.

### **B) Nivel de identificación de los docentes.**

Esta categoría se enfoca en la conexión y compromiso emocional de los docentes con el liderazgo y la misión educativa del colegio. Explora la medida en que los docentes se identifican con la visión y los valores promovidos por la administración educativa. Un alto nivel de identificación puede estar relacionado con un ambiente de trabajo más positivo y una mayor cooperación entre el personal.

### **C) Relación entre el Liderazgo y la satisfacción de los docentes.**

Analiza cómo el liderazgo en la gestión educativa impacta en la satisfacción laboral de los docentes. Este aspecto considera factores como la comunicación efectiva, el reconocimiento, el apoyo emocional y profesional, y las oportunidades de desarrollo proporcionadas por el liderazgo. La satisfacción docente puede influir directamente en la calidad de la enseñanza y, por ende, en la pertinencia docente.

### **D) Indicadores de Pertinencia docente.**

Esta categoría se centra en medir y evaluar los indicadores específicos de pertinencia docente en el contexto del estudio. Puede incluir criterios como la actualización pedagógica, la adecuación de los contenidos curriculares, la conexión con las necesidades de los estudiantes y la aplicabilidad de las metodologías educativas.

Para facilitar el análisis cualitativo de la información obtenida tanto de la entrevista semiestructurada como de los grupos focales, se definieron las siguientes técnicas.

#### **1. Análisis de contenido.**

Se realizará un análisis de contenido pertinente. Esta técnica se utiliza para extraer ideas y patrones significativos de los datos, identificar patrones, temas y conceptos recurrentes que emergen del contenido y ubicar los datos en un contexto social, cultural o histórico más amplio (Ortega, 2023). El objetivo es identificar patrones, temas y enfoques que revelen la interacción entre el liderazgo educativo y la mejora de la calidad docente dentro de la institución.

## **2. Triangulación de la información.**

La triangulación de información es un método de investigación que implica el uso de múltiples fuentes, métodos y perspectivas para examinar y comparar los resultados de la investigación. Esta técnica se utiliza para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados, reducir las desviaciones y limitaciones de los métodos individuales, así como para lograr una comprensión más completa y profunda del objeto de investigación (Aguilar & Barroso, 2015).

Se aplicará la técnica de triangulación utilizando una variedad de técnicas e instrumentos, como grupos focales con miembros del cuerpo docente y estudiantes, entrevistas semiestructuradas con la directora del colegio, y observación participativa en el entorno escolar. Esta técnica permitirá obtener perspectivas múltiples y enriquecer la comprensión del impacto del liderazgo en la práctica educativa.

## **3. Análisis estadístico (Enfoque cualitativo).**

El análisis estadístico es un método cuantitativo que se utiliza para obtener conclusiones a

partir de datos numéricos estructurados. Sin embargo, el análisis estadístico también se puede realizar sobre datos cualitativos (datos no estructurados que no son numéricos). El análisis estadístico de datos cualitativos se basa en la aplicación de técnicas estadísticas a información textual o narrativa para identificar patrones, tendencias o relaciones entre diferentes categorías o temas en los datos (Gil et al., 1994).

Se empleará un enfoque cualitativo en el análisis estadístico para analizar los datos recopilados. Esto incluirá el uso de métricas específicas relacionadas con la pertinencia docente, como la participación estudiantil, el desempeño académico y la satisfacción de los docentes. Se buscarán correlaciones y tendencias sobre la relación entre el liderazgo y los indicadores de pertinencia docente.

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

Este capítulo presenta los resultados del estudio sobre el liderazgo educativo en el Colegio Quiroz de Santa Tecla en 2023 y su impacto en la mejora de la pertinencia docente. La interpretación de estos hallazgos no solo es esencial para cumplir con el objetivo general de la investigación, sino que también se conecta directamente con los objetivos específicos y las preguntas planteadas en el estudio.

Los datos recopilados mediante la aplicación de instrumentos como entrevistas semiestructuradas, con la directora del colegio y, grupos focales con docentes y estudiantes. La información cualitativa obtenida, nos ha permitido profundizar en el análisis de los estilos de liderazgo en la administración educativa del Colegio Quiroz en 2023, y su influencia en la motivación del personal docente del ambiente laboral. Es importante resaltar

el nivel de identificación de los docentes con la institución, descubriendo áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en términos de pertenencia docente.

La importancia de estos hallazgos es crucial no solo para conocer el estado actual de la institución; sino también, para comprender cómo los estilos de liderazgo impactan directamente en la motivación del personal docente y, de esta manera, diseñar e implementar acciones concretas hacia un entorno educativo más efectivo y satisfactorio para el desarrollo óptimo de la labor docente.

#### **4.1 Descripción e interpretación de resultados**

El análisis de los datos se desarrolló secuencialmente, abordando primero cada instrumento por separado; la entrevista a la directora del Colegio Quiroz y los grupos focales con docentes y estudiantes. Después, se realizó una triangulación de la información, integrando los datos recabados de cada instrumento utilizado. En seguida, se procedió a la triangulación de la información obtenida de estos instrumentos, proceso esencial para garantizar la solidez y la validez de las conclusiones derivadas de la investigación.

##### **4.1.1. Análisis de entrevista a director.**

Este análisis se enfocó en examinar de manera detallada las perspectivas y reflexiones compartidas por la directora Jazmín Mata durante la realización de una entrevista semiestructurada. La información obtenida de esta interacción es la base para extraer las ideas expresadas por la directora, dando una visión holística de su enfoque y filosofía educativa, en el entorno del Colegio Quiroz.

Asimismo, se construyeron categorías de análisis, que proporcionaron una estructura esencial para descubrir aspectos cruciales de la gestión educativa bajo la dirección de la Sra. Mata. Estas categorías, se formularon con precisión, haciendo referencia directa a los puntos clave identificados durante la entrevista.

Este análisis cualitativo, nos permitió profundizar en la comprensión de los elementos esenciales que guían la gestión educativa en el Colegio Quiroz, destacando aspectos clave que influyen en el desarrollo y funcionamiento de la institución. A continuación, se presentan las categorías junto con sus respectivos análisis.

#### **A. Estilo de liderazgo en la administración educativa.**

En el análisis del estilo de liderazgo en la administración educativa del Colegio Quiroz, según la opinión de la directora Jazmín, destacaba la visión compartida por los líderes educativos, como lo expresaba desde su perspectiva. La gestión educativa se definía como la capacidad de orientar, guiar y, sobre todo, integrar a todos los miembros de la comunidad educativa hacia un objetivo común: enseñar, formar y construir. La directora reiteraba la importancia de la empatía como piedra angular, resaltó la necesidad de comunicar claramente las expectativas y destaca la importancia de conocer la misión, visión, pilares y valores.

Mencionó, además que el empoderamiento del personal es crucial, ya que busca fortalecer la confianza y autonomía de cada miembro del equipo. Estos principios reflejaron

un enfoque transformacional y participativo en la dirección educativa, donde la colaboración y la comunicación efectiva son elementos clave para influir en la dinámica institucional y, por ende, en la pertinencia docente.

### **B. Nivel de identificación de los docentes.**

En el contexto de la categoría "Nivel de Identificación de los Docentes", se examinó la conexión y compromiso emocional de los profesores con el liderazgo y la misión educativa del Colegio Quiroz. Según la directora Jazmín, la evaluación de la efectividad del liderazgo, para mejorar los indicadores de pertinencia docente, se basó en la identificación de los docentes con la visión y valores promovidos por la administración educativa.

En este sentido, la identificación de los docentes con la visión institucional pudo haber desencadenado un ambiente de trabajo mucho más positivo y fomentar una mayor cooperación entre el personal. Este compromiso emocional no solo se tradujo en la eficacia individual del docente, sino que también pudo haber tenido un impacto colectivo en la mejora de los indicadores de pertinencia docente. La conexión emocional fortaleció la cohesión del equipo educativo y contribuye a un ambiente propicio para la colaboración, la comunicación efectiva y, en última instancia, la consecución de los objetivos educativos del colegio.

### **C. Relación entre el liderazgo y la satisfacción de los docentes.**

El análisis de la relación entre el liderazgo y la satisfacción de los docentes en el Colegio Quiroz, Lic. Jazmín proporcionó perspectivas valiosas. La efectividad del liderazgo, según ella, se mide no solo por indicadores tangibles, sino también por la felicidad y eficiencia percibidas por los docentes. La directora destacó que un docente feliz y eficiente, que se siente alegre y respaldado, es más propenso a cumplir metas y contribuir positivamente al entorno laboral. Al abordar el estilo de liderazgo en la institución, ella señaló una transición hacia un enfoque multidireccional, donde se delegan responsabilidades a coordinadores y se promueve la colaboración. A pesar de la distribución de roles, siempre debe existir una dirección general, asegurando una estructura organizativa coherente.

Es importante un liderazgo que no solo fomente la eficiencia, sino también el bienestar emocional de los docentes. La relación entre el estilo de liderazgo, la satisfacción docente y la mejora de la pertinencia educativa se percibe como un proceso colaborativo y multidireccional. En este contexto, la multidireccionalidad se refiere a la distribución de responsabilidades y la promoción de la colaboración entre los miembros del equipo educativo, asegurando que la comunicación efectiva y el respaldo emocional y profesional sean fundamentales en todas las direcciones.

#### **D. Indicadores de pertinencia docente.**

En la evaluación de los Indicadores de Pertinencia Docente en el Colegio Quiroz, se destacó la necesidad de medir aspectos específicos relacionados con la relevancia de la enseñanza. Entre los criterios mencionados se encuentran la actualización pedagógica, la adecuación de los contenidos curriculares, la conexión con las necesidades de los estudiantes y la aplicabilidad de las metodologías educativas.

Al abordar la pregunta sobre programas, políticas o iniciativas implementadas para mejorar la pertinencia docente, la Lic. Jazmín destacó medidas orientadas al bienestar y la pertenencia de los docentes. Se mencionó la implementación de descuentos especiales para aquellos que traen a sus hijos al colegio, así como un enfoque flexible frente a situaciones familiares complicadas, como caos, inundaciones o robos. Lic. Jazmín resaltó la solidaridad del colegio en momentos difíciles, lo cual contribuye a fortalecer la conexión emocional de los docentes con la institución.

En relación con el apoyo y recursos necesarios para fortalecer el liderazgo en la gestión educativa y mejorar la pertinencia docente, la directora enfatizó la importancia de la pertenencia como un indicador clave. Un líder que se siente parte integral de la institución tiene el impulso de hacerla prosperar y se empodera para enfrentar desafíos. Además, destacó la relevancia del conocimiento, la capacitación y, crucialmente, la comunicación efectiva como elementos esenciales para garantizar la pertinencia y calidad en la gestión educativa. La comunicación, según Lic. Jazmín, actúa como un factor preventivo ante posibles conflictos, recalcando su importancia en el mantenimiento de relaciones saludables dentro de la institución.

#### **4.1.2. Análisis de grupo focal a docentes.**

En el ámbito educativo, la interacción entre líderes administrativos y docentes es crucial en el desarrollo académico y la calidad del ambiente educativo. El presente análisis se centró en la información recopilada, a través de un grupo focal con docentes, donde se exploraron diversas dimensiones que impactan directamente en su desempeño y bienestar laboral.

Las categorías evaluadas en este estudio incluyen el estilo de liderazgo en la administración educativa, el nivel de identificación de los docentes, la relación entre el liderazgo y la satisfacción de los docentes, así como los Indicadores de pertinencia docente.

En este análisis, se buscó identificar patrones, tendencias y percepciones sobre la dinámica entre el liderazgo administrativo y el cuerpo docente, para informar y mejorar las estrategias de gestión educativa.

### **A. Estilo de Liderazgo en la Administración educativa**

En el análisis del grupo focal a docentes sobre el estilo de liderazgo en la administración educativa en el colegio Quiroz, se destacaron diversas percepciones que definen la gestión educativa en la institución. Los participantes resaltaron la importancia de un liderazgo que guíe y conduzca sin imposiciones, involucrándose en el proceso con el personal docente. Se describen líderes efectivos, prácticos y flexibles, capaces de realizar correcciones de manera asertiva, sin afectar emocionalmente al equipo; resaltando así la importancia de mantener una estructura de liderazgo sólida y equitativa.

La noción de liderazgo compartido surgió en la discusión, donde se reconoció la contribución de diferentes líderes en áreas específicas, generando un proceso dinámico y flexible. No obstante, se reconoció la necesidad de aprobación jerárquica en ciertos aspectos, como establecer reglas y procedimientos disciplinarios para los estudiantes y modificar el horario de clases y actividades.

En cuanto a la relación entre liderazgo educativo, motivación y compromiso, el análisis reveló que los docentes no solo buscan líderes que proporcionen dirección, sino

que valoran un liderazgo participativo, efectivo y empático en el colegio Quiroz. Además, se destacó que un liderazgo empático y motivador influye positivamente en el desempeño y la velocidad del proceso educativo. Los docentes expresan la importancia de la calidad que un buen liderazgo genera un ambiente propicio para la motivación y el compromiso, en la construcción de un entorno educativo exitoso y enriquecedor.

### **B. Nivel de Identificación de los docentes**

En el contexto del Nivel de Identificación de los Docentes con la pertinencia docente en el colegio Quiroz, se destacó cómo los docentes definían este concepto desde una perspectiva personal y emocional. Para algunos, la pertinencia docente se traduce en la aceptación en el lugar, una identificación que se centra en cómo se sienten parte integral de su entorno educativo. Este sentido de pertenencia va más allá de lo laboral, abarcando la mística y metodología del colegio; donde el rigor y la disciplina emergen como elementos clave que fortalecen la identificación del personal docente con la institución.

En cuanto a mejoras, las opiniones variaron, pero se resaltó la importancia de incentivos económicos, capacitación, actualización y la promoción de convivios y actividades extracurriculares como eventos sociales, como almuerzos, cenas o actividades recreativas, para fortalecer la cohesión del equipo y promover un ambiente positivo. Además, la necesidad de tiempo adicional para las tareas se planteó como una manera de evitar la saturación y mejorar la eficacia en la entrega de actividades.

En cuanto a la consideración de las opiniones de los docentes por parte de las autoridades educativas, se observó una percepción positiva, aunque se reconoció que no todas las opiniones son aceptadas al 100%. La mayoría coincidió en que cerca del 80 % de sus ideas las consideran los líderes de la institución.

Este análisis reveló cómo la conexión emocional de los docentes con el colegio Quiroz va más allá de las responsabilidades laborales, influyendo en la definición y búsqueda de mejoras en la pertinencia docente. La participación activa de los docentes en la toma de decisiones y su deseo de adaptarse a las necesidades cambiantes reflejan un compromiso genuino con la calidad educativa.

### **C. Relación entre el liderazgo y la Satisfacción de los docentes**

La información recopilada destacó la conexión fundamental entre el liderazgo educativo y la motivación, compromiso y satisfacción laboral de los docentes. Los testimonios revelaron la importancia de un liderazgo efectivo para influir positivamente en el desempeño y la actitud de los docentes en la institución.

La percepción de uno de los participantes resaltó la necesidad de un líder empático y comunicativo, señalando que un enfoque autoritario puede tener efectos desmotivadores, ralentizando el proceso educativo. Otros más corroboraron la idea de que un liderazgo motivador proporciona la energía necesaria para realizar tareas diarias eficientemente. Asimismo, la experiencia compartida por otro de los participantes destacó cómo un buen liderazgo crea un ambiente de trabajo sin presiones indebidas, fomentando el respaldo y la motivación del personal.

Además, la puntualidad en los pagos es señalada como un factor clave para la satisfacción laboral. Este aspecto, gestionado de manera eficiente por la administración,

añadió un elemento de estabilidad financiera que impacta directamente en el bienestar y la motivación de los docentes.

Las sugerencias para mejorar la relación entre el liderazgo y los docentes apuntaron hacia la equidad en el trato, la evaluación de la malla curricular y la consideración de los tiempos de entrega. Estas propuestas no solo reflejaron inquietudes individuales, sino que también apuntaron a áreas cruciales que podrían beneficiarse de ajustes para crear un entorno laboral más equitativo y motivador.

#### **D. Indicadores de pertinencia docente**

El análisis de los indicadores de pertinencia docente en el colegio Quiroz reveló aspectos fundamentales que impactan en la percepción de los docentes acerca de la importancia de su labor. Uno de los indicadores recurrentes es la participación de los docentes en actividades, destacando la importancia de eventos como convivios y capacitaciones que fomentan la convivencia y la actualización profesional. La convicción y el compañerismo también emergieron como elementos esenciales que generan un ambiente que hace sentir a los docentes parte de una familia, fortaleciendo así la pertinencia institucional.

Además, se discutió la relevancia de la opinión de los padres de familia, reconociendo su impacto indirecto en la evaluación del éxito de la pertinencia docente. Los desafíos identificados incluyen la actualización tecnológica, la gestión de quejas por parte de los padres, y la competencia con ofertas laborales externas. Para mejorar la pertinencia, se sugirió implementar incentivos económicos, mayor capacitación y tiempo para

actividades y establecer canales efectivos de comunicación, destacando la importancia de la coordinación y el uso de plataformas de comunicación como email o WhatsApp.

En cuanto a programas exitosos de capacitación o desarrollo profesional, se destacó la capacitación de Santillana y el aprovechamiento de programas ofrecidos por el ministerio. Sin embargo, se señaló la necesidad de coordinación y dirección efectivas para optimizar el impacto de estos programas. En resumen, el análisis detallado de estos indicadores ofreció una visión integral de los factores que afectan la pertinencia docente en el colegio Quiroz, proporcionando una base valiosa para implementar mejoras y fortalecer la calidad educativa.

#### **4.1.2. Análisis de grupo focal a estudiantes**

Este análisis se basó en la participación de estudiantes de 3° grado hasta 2° año de bachillerato en un grupo focal, con el objetivo captar sus percepciones, opiniones y experiencias relacionadas con el liderazgo del Colegio Quiroz y su impacto directo en la experiencia académica. Las categorías de análisis incluyeron el estilo de liderazgo en la administración educativa, el nivel de identificación de los estudiantes, la relación entre el liderazgo y la experiencia académica, así como los indicadores de pertinencia estudiantil.

A través de este análisis, se buscó retomar las percepciones y experiencias de los estudiantes, en la relación con la efectividad del liderazgo educativo implementado en la institución. Este enfoque proporcionó valiosa información para mejorar la calidad educativa, fomentar la participación estudiantil y crear un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de cada estudiante.

## **A. Estilo de Liderazgo en la Administración educativa**

Con el análisis de lo expresado por el grupo focal con estudiantes sobre el estilo de liderazgo en la administración educativa se identificaron percepciones valiosas sobre lo que significa el liderazgo en el contexto del colegio. Los estudiantes destacaron la importancia de un líder como guía, alguien que tiene la iniciativa y motiva al grupo a realizar acciones positivas. Se resaltó la figura de aquellos que toman la iniciativa en lugar de simplemente dar órdenes.

Los estudiantes identificaron a líderes en diferentes roles, desde jefes y coordinadores hasta profesores como el profesor Luis y el profesor Rodrigo, quienes inspiran cambios positivos y fomentan la participación activa. También se destaca la influencia de los coordinadores de grados, quienes, sin imponer, guían a los estudiantes en actividades y proyectos.

La participación activa y la paciencia de los maestros son elementos clave que los estudiantes valoran en un líder educativo. Consideran que un líder educativo puede ayudar a los profesores brindándoles apoyo en situaciones difíciles, ofreciendo recursos tecnológicos para mejorar la dinámica de las clases y asegurándose de que los docentes conozcan las necesidades y expectativas de los estudiantes para enriquecer el ambiente educativo y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el colegio.

## **B. Nivel de Identificación de los docentes**

El nivel de identificación de los docentes con los estudiantes se reveló a través de sus percepciones sobre si las autoridades educativas toman en cuenta sus opiniones al tomar decisiones importantes en el colegio. Los estudiantes expresaron que, aunque a veces sienten que sus opiniones son consideradas, mayormente no perciben que tengan un peso significativo en las decisiones importantes.

En cuanto a las recomendaciones para mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, los estudiantes proponen la implementación de un sistema de estudio híbrido. Este enfoque permitiría a los estudiantes utilizar tanto el sistema digital, a través de dispositivos como laptops, como el método tradicional de escritura a mano. Consideran que esta flexibilidad se adaptaría a las diferentes situaciones económicas o preferencias de los estudiantes.

Además, surgió la sugerencia de evaluar cuidadosamente a los maestros que son contratados. Los estudiantes destacaron la importancia de la conexión entre los maestros y los alumnos, proponiendo que se tenga en cuenta la habilidad del maestro para dar clases de manera efectiva y establecer una buena relación con los estudiantes.

Es decir, que con el análisis fue factible identificar el deseo de mayor participación y consideración de las opiniones de los estudiantes en las decisiones importantes del colegio, así como la búsqueda de métodos de enseñanza que se adapten a las necesidades y preferencias individuales de los estudiantes.

### **C. Relación entre el Liderazgo y la satisfacción de los docentes**

En la relación entre el liderazgo y la satisfacción de los docentes, los estudiantes destacaron la importancia de cómo los líderes educativos pueden contribuir tanto al bienestar de los profesores como al rendimiento académico de los estudiantes.

En primer lugar, los estudiantes reconocieron que los líderes educativos pueden apoyar a los profesores al ayudarles a comprender y abordar temas relacionados con la cultura y la especialización. Sugirieron que los líderes educativos pueden ser mediadores entre los profesores, brindándoles apoyo para comprender ciertos temas y facilitar la comunicación entre los docentes.

Además, los estudiantes señalaron que los líderes educativos pueden desempeñar un papel en ayudar a los profesores a comprender y abordar las dificultades que algunos estudiantes pueden tener en determinados temas. Esto podría mejorar la calidad de la enseñanza al garantizar que los profesores estén bien informados y preparados para abordar las necesidades específicas de los estudiantes.

Los estudiantes también expresaron su disposición a colaborar con los profesores para mejorar su propio aprendizaje. Sugirieron que, al abrir sus pensamientos y emociones hacia los profesores, así como al expresar sus inquietudes y necesidades, pueden contribuir al beneficio mutuo entre profesores y estudiantes.

En cuanto a la comunicación efectiva, los estudiantes reconocieron que existe, pero también señalan que la forma en que los profesores y directores lideran en el colegio puede afectar el interés de los estudiantes en aprender en clases. La actitud de los profesores, su forma de enseñar y la relación que establecen con los estudiantes influyen

significativamente en el interés y la motivación de los estudiantes para participar en el proceso de aprendizaje.

#### **D. Indicadores de Pertinencia docente**

A través del análisis de grupo focal, se logró observar indicadores clave de pertinencia docente como: autonomía y responsabilidad del estudiante, metodología de aprendizaje activa, experiencias prácticas y aprendizaje fuera del aula. Según las respuestas de los estudiantes sus percepciones sobre las actividades y programas del colegio que han contribuido significativamente a su aprendizaje efectivo. En primer lugar, los participantes hicieron énfasis en la importancia de proyectos y actividades integradoras, donde la metodología diverge de la enseñanza tradicional. En particular, los participantes resaltaron la efectividad de proyectos organizados en conjunto, donde se asignan la tarea de investigar, anotar y escribir por sí mismos, destaca la relevancia de una enseñanza que fomente la autodirección y la responsabilidad.

La autonomía en este proceso fue enfatizada, ya que los estudiantes indicaron que se enseñan a sí mismos, reconectándose con el tema de manera independiente. Además, destacaron la riqueza de aprender de los demás proyectos al prestar atención a las presentaciones de sus compañeros, lo que amplía su comprensión más allá de su tema asignado.

Además, la valoración de las excursiones como actividades integradoras refuerza la importancia de experiencias prácticas y el aprendizaje fuera del aula. El énfasis en la interacción directa con personas en los lugares visitados y la obtención de explicaciones

más detalladas y especializadas subraya la relevancia de la enseñanza que va más allá de los métodos convencionales, proporcionando a los estudiantes una comprensión enriquecida y contextualizada. Estos elementos contribuyen a un ambiente educativo en el que los estudiantes se sienten más comprometidos y encuentran mayor utilidad en su proceso de aprendizaje.

#### **4.2. Triangulación de la información.**

La triangulación de la información proveniente de diversas fuentes en la investigación sobre el liderazgo en la gerencia educativa y su contribución a la mejora de indicadores de pertinencia docente en el Colegio Quiroz de Santa Tecla en 2023 ha permitido identificar afinidades significativas en varios aspectos clave. A continuación, se detallan las coincidencias observadas en la entrevista semiestructurada con la directora Jazmín Mata y los grupos focales con docentes y estudiantes:

- 1. Liderazgo participativo y empático:** Todos los participantes coincidieron en la importancia de un liderazgo que fomente la participación activa y la empatía. La visión compartida por la directora Jazmín y la percepción de los docentes y estudiantes enfatizaron la necesidad de un enfoque que guíe, pero también integre a todos los miembros de la comunidad educativa.
- 2. Comunicación clara de expectativas y valores:** La necesidad de una comunicación transparente sobre las expectativas y valores institucionales es una coincidencia destacada. Tanto la directora como los docentes y estudiantes resaltaron la importancia de tener una comprensión clara de la misión, visión y valores del colegio.

3. **Conexión emocional de los docentes con la Institución:** La identificación de los docentes con la institución va más allá de las responsabilidades laborales. Todos coincidieron en que esta conexión emocional refuerza el compromiso con la misión y visión del colegio, fortaleciendo la cohesión del equipo educativo.
  
4. **Influencia positiva del liderazgo motivador:** Tanto la directora como los docentes resaltaron la influencia positiva de un liderazgo motivador en el desempeño y la satisfacción del personal. La equidad en el trato y la promoción de un ambiente laboral motivador son puntos en los que todos coincidieron.
  
5. **Criterios relevantes para la pertinencia docente:** La identificación de la actualización pedagógica y la adecuación de contenidos curriculares como criterios clave para la pertinencia docente es un punto común. Todos reconocieron la importancia de mantenerse al día y adaptar los contenidos a las necesidades de los estudiantes.

**Tabla 4. Triangulación de la información.**

<b>Categoría de análisis/ fuente de información</b>	<b>Entrevista semiestructurada, directora</b>	<b>Grupo focal docentes</b>	<b>Grupo focal estudiantes</b>
<b>Estilo de Liderazgo en la Administración Educativa</b>	Importancia de un liderazgo que fomente la participación activa y la empatía.		
<b>Nivel de Identificación de los Docentes</b>	La necesidad de una comunicación transparente sobre las expectativas y valores institucionales.		
<b>Relación entre el Liderazgo y la Satisfacción de los Docentes</b>	Alto nivel de identificación de los docentes con la institución. Influencia positiva del liderazgo motivador.		
<b>Indicadores de Pertinencia Docente</b>	Actualización pedagógica y la adecuación de contenidos curriculares como aspectos clave en la pertinencia		

	docente
--	---------

Fuente. Elaboración propia.

Estas coincidencias resaltaron la coherencia en la visión del liderazgo educativo y la identificación de los docentes con los valores de la institución, brindando una base sólida para las recomendaciones y mejoras propuestas en el ámbito del liderazgo educativo en el Colegio Quiroz.

## **Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora**

### **5.1 Conclusiones**

Las percepciones de la directora, docentes y estudiantes han proporcionado una visión integral que destaca la trascendencia de un liderazgo educativo sólido y colaborativo en el ambiente de la comunidad educativa. En las siguientes conclusiones, se explorarán a fondo los hallazgos que resaltan la importancia de un liderazgo empático, la conexión emocional de los docentes con la institución, y la influencia directa en la satisfacción y rendimiento de los educadores.

**Objetivo general:** Analizar el liderazgo en la gerencia educativa y su contribución a la mejora de los indicadores de pertinencia docente del Colegio Quiroz en 2023.

El análisis detallado de la entrevista a la directora y los grupos focales con docentes y estudiantes reveló una conexión integral entre el liderazgo en la gerencia educativa y la mejora de los indicadores de pertinencia docente en el Colegio Quiroz. La visión compartida de liderazgo participativo, la identificación emocional de los docentes con la institución y la

percepción positiva de los estudiantes hacia el liderazgo educativo destacaron la relevancia de un enfoque colaborativo y centrado en las necesidades de la comunidad educativa. El fortalecimiento de la conexión emocional, la comunicación efectiva y la autonomía del estudiante emergieron como elementos esenciales para impulsar la pertinencia educativa y crear un entorno de aprendizaje enriquecedor.

**Objetivo específico 1:** Analizar el Estilo de Liderazgo en la Administración Educativa del Colegio Quiroz durante el año 2023 y su influencia en la motivación del personal docente y el ambiente laboral.

La directora Jazmín Mata destacó la importancia de un liderazgo empático, participativo y orientado hacia metas comunes. En el análisis del grupo focal con docentes se subrayó la valoración de un liderazgo efectivo que guíe sin imposiciones, fomente la participación activa y promueva una estructura equitativa. El liderazgo compartido, la participación activa y la paciencia son elementos clave destacados por los docentes como fundamentales para el éxito del liderazgo educativo. Este enfoque resonó con las percepciones de los estudiantes, quienes reconocieron la iniciativa, la motivación y la influencia positiva de los líderes educativos en diversas funciones. La implementación de un liderazgo transformacional y participativo se vislumbró como esencial para la mejora continua de la pertinencia educativa.

**Objetivo específico 2:** Medir el Nivel de Identificación de los docentes con el Colegio Quiroz para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en términos de pertenencia docente.

El análisis de la identificación de los docentes con la visión y valores del colegio mostró una conexión emocional más allá de las responsabilidades laborales. La participación activa de los docentes en la toma de decisiones, la búsqueda de mejoras y la propuesta de incentivos reflejan un compromiso genuino con la calidad educativa. Las sugerencias de los docentes y estudiantes convergen en la importancia de considerar las opiniones de los docentes en las decisiones importantes, fortaleciendo la conexión y el sentido de pertenencia. Las propuestas de incentivos económicos, capacitación y actividades extracurriculares resaltaron la necesidad de abordar aspectos más allá de lo laboral, para fortalecer la identificación de los docentes con la visión y misión institucional (pertinencia docente).

**Objetivo específico 3:** Evaluar la Relación entre el Liderazgo Ejercido y la Satisfacción de los Docentes en el Colegio Quiroz.

La relación entre el liderazgo y la satisfacción de los docentes se destacó como un proceso colaborativo y multidireccional. El análisis reveló que un liderazgo empático y motivador influye positivamente en el desempeño y la actitud de los docentes. La importancia de la equidad en el trato, la evaluación curricular y la consideración de tiempos de entrega resalta áreas cruciales para mejorar la relación entre el liderazgo y los docentes. La gestión eficiente de aspectos como la puntualidad en los pagos contribuye directamente a la estabilidad financiera y, por ende, a la satisfacción laboral. Estas conclusiones subrayaron la necesidad de un liderazgo que no solo fomente la eficiencia sino también el bienestar emocional de los docentes.

**Objetivo específico 4:** Desarrollar una ruta operativa para fortalecer el liderazgo en la Gerencia Educativa del Colegio Quiroz en 2023, y mejorar los indicadores de pertinencia docente.

En el análisis de los indicadores de pertinencia docente se destacó la importancia de la autonomía y responsabilidad del estudiante, la metodología de aprendizaje activa y las experiencias prácticas. La participación activa de los estudiantes en proyectos integradores reflejó la relevancia de una enseñanza que promueva la autodirección y la responsabilidad. Las excursiones y la interacción directa con expertos en los lugares visitados refuerzan la importancia de experiencias prácticas y aprendizaje fuera del aula. Las sugerencias de los estudiantes, como la implementación de un sistema de estudio híbrido (Cfr. Análisis grupo focal de estudiantes), evidenciaron la necesidad de métodos de enseñanza flexibles que se adapten a las necesidades individuales. Este enfoque integral en indicadores específicos resaltó la relevancia de estrategias educativas que fortalezcan la conexión entre el contenido académico y la vida cotidiana de los estudiantes, contribuyendo así a una mayor pertinencia educativa.

El liderazgo educativo efectivo en el Colegio Quiroz, caracterizado por su participación activa, la construcción de conexiones emocionales y el fomento de la autonomía del estudiante, emergió como un elemento esencial para potenciar los indicadores de pertinencia docente. Las conclusiones derivadas de los testimonios indicaron que un liderazgo transformacional y colaborativo es clave para el mejoramiento continuo de la calidad educativa en la institución.

## **5.2 Propuesta de implementación**

En la búsqueda constante de fortalecer la calidad educativa y mejorar la pertinencia docente en el Colegio Quiroz de Santa Tecla durante el año 2023, se propone la implementación de una Ruta Operativa centrada en el liderazgo en la gerencia educativa. La propuesta tiene cinco etapas fundamentales: evaluar el estilo de liderazgo actual, fortalecer la identificación de los docentes con la institución, mejorar la relación entre liderazgo y satisfacción docente, desarrollar indicadores de pertinencia docente y, finalmente, un seguimiento y evaluación continuos para asegurar la efectividad de las iniciativas.

Cada etapa se destina a abordar aspectos específicos de la investigación, proporcionando una guía práctica y adaptativa para instaurar un liderazgo sólido que impacte directamente en la experiencia educativa de docentes y estudiantes en el Colegio Quiroz.

## **Ruta Operativa para Fortalecer el Liderazgo en la Gerencia Educativa**

### **1. Evaluación del estilo de liderazgo:**

- a. Realizar sesiones de retroalimentación con el personal docente para comprender sus percepciones sobre el estilo de liderazgo actual.
- b. Organizar talleres de capacitación para el equipo directivo, enfocados en el desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional.
- c. Implementar encuestas anuales para evaluar continuamente la percepción del personal sobre el estilo de liderazgo.

### **2. Fortalecimiento de la Identificación de los Docentes con la Institución:**

- a. Establecer programas de mentoría para conectar a nuevos docentes con colegas más experimentados.
- b. Organizar eventos y actividades que fomenten el sentido de pertenencia y la identificación con la cultura institucional.
- c. Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para identificar y abordar posibles áreas de mejora en la conexión emocional de los docentes con la institución.

### **3. Mejora de la Relación entre Liderazgo y Satisfacción Docente:**

- a. Implementar un sistema regular de retroalimentación, permitiendo a los docentes expresar sus inquietudes y sugerencias.
- b. Establecer un comité de bienestar docente para abordar específicamente las preocupaciones relacionadas con la satisfacción laboral.
- c. Organizar actividades de trabajo en equipo para fortalecer la cohesión del equipo docente.

### **4. Desarrollo de Indicadores de Pertinencia Docente:**

- a. Crear un grupo de trabajo encargado de revisar y actualizar el currículo escolar, incorporando elementos relevantes y actualizados.
- b. Fomentar la participación activa de los docentes en la planificación curricular, asegurando la pertinencia de los contenidos.
- c. Establecer mecanismos de evaluación continua para medir la efectividad de los cambios implementados.

## 5. Seguimiento y Evaluación Continua:

- a. Designar un equipo de monitoreo para evaluar regularmente el impacto de las iniciativas implementadas.
- b. Realizar encuestas semestrales para evaluar la evolución de la satisfacción docente y la percepción del liderazgo.
- c. Ajustar las estrategias según los resultados obtenidos, garantizando un enfoque dinámico y adaptable.

**Tabla 5. Ruta Operativa**

<b>Etapa</b>	<b>Componente</b>	<b>Tiempo sugerido</b>	<b>Responsables</b>	<b>Acciones</b>
<b>Etapa Preparatoria</b>	-	Dos meses	Equipo directivo y recursos humanos	Identificación de recursos necesarios.
	-			Elaboración de un plan de comunicación interna para involucrar a todo el personal en el proceso.
<b>Diseño y Organización</b>				Programación de reuniones de planificación con equipos responsables de cada componente.
	A) Estilo de liderazgo en la	Dos meses	Equipo directivo y consultores externos en	Realizar análisis FODA para identificar áreas de

	administración educativa		liderazgo educativo	mejora en el liderazgo.
				Organizar talleres de capacitación con ejercicios prácticos para el desarrollo de habilidades de liderazgo.
				Establecer un sistema de seguimiento para evaluar el impacto de las capacitaciones.
	B) Nivel de identificación de los docentes	Dos meses	Coordinadores de mentoría y comité de bienestar docente	Diseñar un programa de mentoría que incluya sesiones regulares de retroalimentación.
				Planificar eventos culturales y deportivos para fortalecer la cohesión del equipo docente.

				Desarrollar encuestas de evaluación del clima laboral y análisis de resultados.
	C) Relación entre el liderazgo y la satisfacción de los docentes	Dos meses	Equipo directivo y comité de bienestar docente	Implementar un sistema de retroalimentación anónima para fomentar la honestidad.
				Establecer un comité dedicado a la resolución de conflictos y mejoras en la comunicación interna.
				Organizar actividades de integración y trabajo en equipo para mejorar la cohesión.
	D) Indicadores de pertinencia docente	Dos meses	Equipo de desarrollo curricular y	Revisión exhaustiva del plan de

			docentes representantes	estudios y currículo escolar.
				Crear grupos de trabajo de docentes para la actualización de contenidos y métodos de enseñanza.
<b>Implementación o Desarrollo</b>		Dos meses	Equipo directivo, coordinadores de mentoría, comité de bienestar docente y equipo de desarrollo curricular	Ejecución de talleres, eventos y actividades planificadas en etapas anteriores.
				Monitoreo continuo del progreso y ajuste de estrategias según sea necesario.
<b>Seguimiento y Evaluación</b>		Dos meses	Equipo de monitoreo, equipo directivo	Realización de encuestas semestrales y

			y coordinadores de mentoría	análisis de resultados para tomar decisiones informadas.
				Reuniones periódicas de seguimiento para evaluar el cumplimiento de objetivos y ajustar acciones.

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

- Alonso, M. M. (2023). El Estudio de Casos como método de investigación cualitativa: Aproximación a. 244-245.
- Andrade, R. R. (2016). *¿Cómo Se Eligen Los Participantes En Investigación Cualitativa*. <https://www.studocu.com/cl/document/universidad-academia-de-humanismo-cristiano/psicologia/como-se-eligen-los-participantes-en-investigacion-cualitativa/15541882>
- Ayones Manga, J. L. & Silvera Pérez, G. P (2014). *Pertinencia De La Práctica Docente Desde La Enseñanza Para La*. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/781/proyecto%20de%20grado%2015%20oct.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Barrantes, R. (2014). Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: EUNED.
- Bravo, Cuenca, F. C. (s.f.). *Liderazgo Educativo, Su Importancia En La Administración De La Calidad Educativa*. Edu.Ec. <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/9e9e17f6f84145fc5d33bb93c905f793.pdf>
- Cabrera Félix, C., & Bennasar-García, M. I. (2022). Gerencia Educativa: Dimensión Social, Transformaciones, Retos y Desafíos. Revista Publicando, 9(34), 17-30. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2314>
- Calderón, K.G. (2020). *Medir el liderazgo educativo: un desafío pendiente*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7928/1/T3441-MINE-Lami%C3%B1a-El%20liderazgo.pdf>

Calidad Total” en Educación. (2012). Com.Ar.  
<https://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2012/10/calidad-total-en-educacion.html?m=1>

Carreño Pérez, D. C. & Croda Borges, G. (2020). REVISIÓN TEÓRICA DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO. 162-163.

C. E. P. A. L. (2022). *Gestión por resultados*. Cepal.org.  
<https://www.cepal.org/es/subtemas/gestion-resultados>

Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *panorama*, 14(26).  
<https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>

Contreras, T. S. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*.  
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>

Cuofano, G. (2023). ¿Qué es el liderazgo distribuido? Liderazgo distribuido en pocas palabras. FourWeekMBA; What is The FourWeekMBA.  
<https://fourweekmba.com/es/liderazgo-distribuido/>

Díaz Delgado, M. A. (2019). *La complejidad de la investigación en liderazgo educativo*,. <file:///C:/Users/luisa/Downloads/35239-Texto%20del%20art%C3%ADculo-112697-2-10-20181205.pdf>

Educrea. (2015). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Educrea.  
<https://educrea.cl/modelo-de-gestion-educativa-estrategica/>

Gil, J., Garda, E., Rodríguez, G., & Corrales, A. (n.d.). Análisis Estadístico De Datos

Cualitativos Textuales: El Enfoque Lexicométrico. Core.ac.uk.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/161255826.pdf>

Guzmán, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. *Propósitos Y Representaciones*, 4(2), 285–358. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.124>

Hernández-Giraldo, D., & Tovar-Gutiérrez, M., (2022). *La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta*. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1), 5-16.  
[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/742](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/742)

José, J. (2020). Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores. Ahoraliderazgo.com. <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>

Manzanilla, V. H. (2011). *Qué es el Liderazgo Educativo: Tipos y Características*.  
<https://victorhugomanzanilla.com/liderazgo-educativo/>

Mendoza Jorge Luis García Alcaraz, L. A. (2020). *El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura*.  
<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ed6c350fcb0f93795c39a35/1591133020898/Tomo+04+-+Participaci%C3%B3n+eficaz+de+la+educaci%C3%B3n+superior+-+AJ+Chetumal+2020.pdf>

Moll, S. (2014). *6 Tipos de liderazgo que como docente debes conocer*.  
<https://justificaturespuesta.com/6-tipos-de-liderazgo-que-como-docente-debes-conocer/>

Ortega, C. (2018). ¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no->

estructurada/

Ortega, C. (2021). ¿Qué es la observación participante? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/observacion-participante/>

Ortega, C. (2023). Análisis de contenido: Qué es y cómo funciona en los estudios cualitativos. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-contenido/>

Pérez Mirabal, N.. F. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 273–292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>

Priniski, S. J., Hecht, C. A., & Harackiewicz, J. M. (2018). Making learning personally meaningful: A new framework for relevance research. *Journal of Experimental Education*, 86(1), 11–29. <https://doi.org/10.1080/00220973.2017.1380589>

Ramírez, M., (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XVIII(1), 89-98. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022785007.pdf>

Rededuca. (s.f.). <https://www.rededuca.net/contexto-educativo/h/humanismo>

Riascos, L. E. y Becerril, I. A. (2021). *Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis*. <https://www.redalyc.org/journal/834/83471904004/html/>

Rodríguez, F. J. (2020). *Una mirada del liderazgo distribuido desde la postura crítica del Director Educativo*. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/399/3991725006/html/>

Saavedra, R. y Burgos Ayala, A. (2021). Acciones que conforman el modelo de gerencia

educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento-Córdoba durante año el 2020 Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/3593>

Sánchez, M. (s.f). Medir el liderazgo educativo: un desafío pendiente. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/columnas/medir-el-liderazgo-educativo-un-desafio-pendiente/>

Sierra, G. M. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/>

Solís Mata, L. D. (2020). Métodos y técnicas de investigación cualitativa. Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cualitativa/>

TALIS. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I)*. <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-i-1d0bc92a-en.htm>

Torcatt González, T. J. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela*. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146003/html/>

UNESCO. (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075/PDF/244075spa.pdf.multi>

UNIR. (2020). *El liderazgo distribuido en los centros educativos*. <https://www.unir.net/educacion/revista/liderazgo-distribuido/>

Universidad de El Salvador. Facultad de ciencias y humanidades escuela de ciencias sociales

“Licenciado Gerardo Iraheta Rosales.” (2012). Edu.Sv. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/2978/1/Historia%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20en%20El%20Salvador%201960-1989.pdf>

Valenzuela, F. (2021). Todo sobre Liderazgo transformacional +Ejemplos - Factorial. Factorial Blog; All-in-one HR Software - FactorialHR. <https://factorialhr.es/blog/liderazgo-transformacional/>

Vista de Gerencia educativa: Transformación e innovación. (s.f.). Investigacion-upelipb.com <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330/1300>

Quiroa, M. (2021). *Teoría de la contingencia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-contingencia.html>

Zafra Trstancho, S. L., Martínez Lozano, J. J., & Vergel Ortega, M. (2014). Indicadores para evaluar la pertinencia social en la oferta académica de programas. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 6(1), 142-155.

## Anexos

### Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada dirigida a la directora de la Institución



**Universidad Pedagógica de El Salvador**

**“Dr. Luís Alonso Aparicio”**

**Maestría en Administración de la Educación**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA DIRECTORA**

**Objetivo:** Obtener aportes de la directora del colegio en torno a su visión para mejorar los procesos de gestión implementados y los indicadores de pertinencia docente en el entorno educativo.

**Indicación:** la entrevista está dirigida a la directora.

Como parte del estudio de la Maestría en Administración de la Educación, se está efectuando una investigación sobre el tema: **“Liderazgo en la Gerencia Educativa y su Contribución a la Mejora de Indicadores de Pertinencia Docente: Estudio de Caso Colegio Quiroz de Santa Tecla, en 2023”**. En esta fase de recopilación de información es fundamental conocer la opinión del director, para obtener una mejor comprensión del tema estudiado. Se recomienda responder a cada pregunta con la mayor veracidad, consistencia y fiabilidad posible.

### DATOS DEMOGRÁFICOS

- Género:     Femenino
- Edad:     60
- Especialidad:   Parvularia
- Años de laborar como directora:     10
- Tiempo de experiencia como docente:   10

1. ¿Cómo explica usted el concepto de liderazgo en la gestión educativa?
2. ¿Cuáles considera que son las principales responsabilidades y funciones de un líder educativo?
3. ¿Cómo se mide o evalúa la efectividad del liderazgo, en términos de mejora de los indicadores de pertinencia docente en el Colegio Quiroz?
4. ¿Qué programas, políticas o iniciativas se han implementado para mejorar la

- pertinencia docente en la institución?
5. ¿Qué mecanismos se aplican en la institución para involucrar a los docentes en la toma de decisiones relacionadas con la mejora de la pertinencia educativa?
  6. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos en el liderazgo educativo de la institución, para mejorar la pertinencia docente?
  7. ¿Qué estrategias se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la calidad de la enseñanza en la institución?
  8. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se fomenta en la institución y cómo se relaciona con la mejora de la pertinencia docente?
  9. ¿Qué tipos de apoyo o recursos son necesarios para fortalecer el liderazgo en la gestión educativa y mejorar la pertinencia docente en la institución?
  10. ¿Qué aspectos considera podrán mejorarse para fortalecer la pertinencia docente?
  11. ¿Qué acciones piensa son factibles de impulsar para lograr esa mejora?
  12. ¿Qué recomendaciones o sugerencias brindaría a otros líderes educativos para mejorar la pertinencia docente en sus instituciones educativas?

**Gracias por su tiempo y colaboración**

## Anexo 2. Guía de grupo focal dirigida a docentes de la institución.



**Universidad Pedagógica de El Salvador**

**“Dr. Luís Alonso Aparicio”**

**Maestría en Administración de la Educación**

### **GUÍA DE GRUPO FOCAL CON EQUIPO DE DOCENTES.**

**Objetivo:** recopilar información relacionada con su visión de liderazgo y sus perspectivas de mejora del entorno educativo que ayuden a comprender percepciones, desafíos y experiencias.

#### **Instrucciones:**

Se solicita exponga y comente sus percepciones, desafíos y experiencias con respecto al liderazgo educativo y sobre cómo piensan incide en su rol docente y de cómo mejorar el liderazgo del equipo docente.

## Generalidades.

Participantes en el desarrollo de grupo focal.

Nombre de docente	Grado que atiende	Años de trabajar para el Colegio Quiroz	Firma
<b>Margarita Alfaro</b>	1° - 6°	2	
<b>Luis Alvares</b>	7° - 9°	6	
<b>Kevin Pineda</b>	1° - 2° Bac.	4	
<b>Marvin López</b>	1° - 2° Bac.	8	
<b>Patricia Robles</b>	4° - 6°	2	
<b>Edwin López</b>	4° - 2° Bac.	2	

1. ¿Cómo definirían el liderazgo en la gestión educativa en el Colegio Quiroz?
2. ¿Cómo definen el concepto de pertinencia docente?
3. ¿Qué indicadores conoce son esenciales para valorar la pertinencia docente?
4. ¿Cuáles deberían ser las cualidades esenciales de un líder educativo?
5. ¿Cómo piensa es factible mejorar la pertinencia docente de esta institución?
6. ¿Cómo se relaciona el liderazgo educativo con la motivación y el compromiso de los docentes en la institución?
7. ¿Qué indicadores considera relevantes para evaluar el éxito del liderazgo en la

mejora de la pertinencia docente?

8. ¿Consideran que sus opiniones las consideran las autoridades educativas en el proceso de toma de decisiones que afectan a la pertinencia educativa?
9. ¿Qué desafíos consideran enfrenta el liderazgo educativo en el Colegio Quiroz para mejorar la pertinencia docente?
10. ¿En qué áreas consideran se requiere más apoyo o recursos para fortalecer el liderazgo y mejorar la pertinencia docente en el colegio?
11. ¿Cuáles son los canales utilizados para asegurar que las opiniones del cuerpo docente sean escuchadas en la planificación y ejecución de iniciativas de mejora de la pertinencia docente?
12. ¿Qué programas o acciones de capacitación o desarrollo profesional han sido exitosos en el colegio?
13. ¿Cree que el liderazgo en la gerencia educativa influye en su satisfacción laboral?
14. ¿Qué cambios cree que podrían mejorar la relación entre el liderazgo de la gerencia educativa y la pertinencia docente?
15. ¿Qué acciones se ejecutan para fomentar la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes de los estudiantes?

**Gracias por su tiempo y colaboración**

**Anexo 3. Guía de Grupo Focal dirigida a Estudiantes de la  
Institución**



**Universidad Pedagógica de El Salvador**

**“Dr. Luís Alonso Aparicio”**

**Maestría en Administración de la Educación**

**GUÍA DE GRUPO FOCAL CON ESTUDIANTES.**

**Objetivo:** obtener opiniones y percepciones sobre el liderazgo y su experiencia educativa.

**Instrucciones:** Se les solicita exponer sus percepciones, opiniones y experiencias en relación con el liderazgo educativo y de cómo piensan influye en su experiencia académica.

**Generalidades.**

Participantes en el desarrollo de grupo focal.

---

Nombre del estudiante	Grado
<b>Alan Henríquez</b>	3° B
<b>Tatiana Escobar</b>	3° B
<b>Camila Escalante</b>	3° A
<b>Mateo Díaz</b>	3° A
<b>Fabiola Mejía</b>	6°

<b>Orsi Chicas</b>	6°
<b>Marcela Vásquez</b>	9°
<b>Iván Rivas</b>	9°
<b>Oscar Durán</b>	1° Bachillerato
<b>Diego Valle</b>	1° Bachillerato
<b>Enrique Funes</b>	2° Bachillerato
<b>Walter Nuñez</b>	2° Bachillerato

1. ¿Qué significa para ustedes la palabra "liderazgo" en el contexto del colegio?
2. ¿Conocen a alguien en el colegio que consideren un líder, por qué lo consideran un líder?
3. ¿Qué características reconocen y valoran en un líder?
4. ¿Qué tipo de acciones o decisiones piensan que un líder en el Colegio podría tomar para enriquecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje?
5. ¿Consideran que la forma en que los profesores y directores lideran el colegio afectan el interés de los estudiantes por aprender en clases?
6. ¿Consideran que su opinión como estudiantes es tomada en cuenta por las autoridades educativas, al momento de tomar decisiones importantes relacionadas con el colegio?
7. ¿Creen que existe una comunicación efectiva entre los docentes y los estudiantes en el Colegio Quiroz?
8. ¿Qué cualidades debería tener un buen líder en la educación?

9. ¿Cómo creen que los líderes educativos pueden ayudar a los profesores a mejorar en su trabajo y, cómo piensan se podrán beneficiar a los estudiantes?
  
10. ¿Qué actividades o programas de las realizadas por el colegio, les han ayudado a aprender de manera efectiva?
  
11. ¿Qué recomendaciones o sugerencias harían a las autoridades para mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje del Colegio Quiroz?

**Gracias por su tiempo y colaboración**

#### **Anexo 4. Transcripción de guía del grupo focal dirigida a docentes de la institución.**

Andrea L.: Bien, vamos a dar inicio con la primera pregunta, es ¿cómo definirían el liderazgo en la gestión educativa en el colegio Quiroz?

S1: ¿Vamos a ir uno por uno o cada uno va a ir a su foro? Es un foro ahí. ¿O puede repetirme?

Andrea L.: Sí, ¿cómo definiría el liderazgo en la gestión educativa en el colegio Quiroz?

S2: Porque tenemos una persona que nos va guiando, que nos va conduciendo, que no nos va imponiendo, sino que va en el proceso con nosotros.

S3: Para mí el colegio ha sido súper bien el liderazgo porque hemos tenido buenos líderes que nos han sabido guiar y nos han hecho sus respectivas observaciones, correcciones en el momento indicado y sin dañarnos también emocionalmente.

S4: Yo lo definiría quizás eficaz. ¿Eficaz? En el sentido de que las necesidades que se tienen. Las necesidades que se nos han presentado en un determinado momento y se han hecho algunas observaciones, algunas, por ejemplo, si nos equivocamos en algo nos han corregido de manera asertiva y ha sido eficaz para ya no volver. En su momento, pues, cometimos.

S3: Sí, ha tenido el criterio de ser práctico a la hora de tomar decisiones y cambios sin afectar tanto al personal.

S5: Sí, ha tenido el método y la manera de hacer las correcciones y ha sido una guía muy suave en el aspecto de decir no es brusca, ni compadre, ni agresiva, ni uno de los dos.

Andrea L.: En conclusión, ¿ustedes creen entonces que el liderazgo dentro de la institución es colaborativo, es lineal, es transformacional? ¿O de qué manera? ¿Cómo se

definirían el tipo de liderazgo? ¿Cómo se identifica el liderazgo? ¿Es compartido o es, pues, de, verdad, por? Jerárquico. Ajá, exacto.

S6: Es jerárquico. Jerárquico. Sí.

S1: Es lineal y jerárquico. Yo creía también que es compartido.

Andrea L.: ¿Compartido?

S2: Sí.

Andrea L.: Entonces, ¿tenemos división?

S4: No, porque, no sé, compartido es como que todo estuviera aquí. La misma guía. Pero no es una persona que lo tenga. ¿Por qué?

S5: Pero hay una... Dicen lo tiene miss Hilda, miss Claudia, miss Roxy, miss Haysser. Yo creo que todos aportan a...

S4: Ajá, aportan a el proceso

S3: A gestionar algo en su momento. Ajá. Mi Roxy está en el área de eventos.

S2: Ajá, coordinación.

S3: Sí. Pero yo lo veo que es lineal porque, a pesar de todos los aportes que dan, siempre hay como una... Tiene que estar aprobado por estar vivo. Sí hay algo que no le parece... No, no. No, no procede.

S5: Ajá. Aunque ya pruebe los contenidos. Sí, sí, no. Bien. En este caso, no lo acepto.

Andrea L.: Damos paso a la segunda pregunta, que es cómo definen el concepto de pertinencia docente.

S1: Es mi aceptación en el lugar. O sea, cómo yo me siento identificada en el lugar. Se enfoca desde ese punto de vista.

S2: Sí. Pues para mí es excelente. O sea, yo me siento parte de... O sea, me hace...

Andrea L.: Pero si querían que dar un concepto, ¿cómo lo definen? Es como sentirnos parte de un lugar. Ok. O sea, yo sí lo veo.

S4: Ajá. Sí, como sentirme parte de... Como que me identifico con la mística del lugar. Ajá. La metodología siento que me identifica bastante en el sentido de que es bastante rigurosa. Ajá.

S5: Y en esa parte de rigor y de disciplina, pues es la que a mí me identifica también.

Andrea L.: Muy bien. Pregunta número tres. ¿Qué indicadores he conocido que son esenciales para valorar la pertinencia docente? ¿Qué indicadores? Por ejemplo, un indicador es de qué manera...

S4: Es algo que se repite, ¿verdad? Algo que me...Valga la redundancia, me indica a mí que sí existe pertinencia docente en esta institución.

S3: La participación de los docentes en las actividades. Ok.

Andrea L.: ¿Qué otros indicadores son esenciales para valorar la pertinencia docente?

S5: La convicción. Convivencia. Convivencia. Ok. El contrato social. El compañerismo que nosotros tenemos acá.

S1: Que nos hace sentir como que estamos en casa.

S3: Que, si a alguien le pasa algo bonito, todos nos alegramos. Sí, sí es. Ay, no es... No es... Y no es con doble sentido, ni que, ay, que por qué no. Eso es lo que nos hace sentir parte de este grupo, que somos una familia. Ok.

Andrea L.: ¿Creen que existen algunos indicadores para ustedes como docentes? Por medio de la gerencia educativa. Es decir, por ejemplo, los diplomados o diferentes capacitaciones que ofrece el colegio que influyen en que ustedes valoren de alguna manera o crezca el valor de la pertinencia a la institución. Veamos el ejemplo de actividades.

S1: ¿Los convivios? Sí, porque hay actividades que no son netamente... Sí. Que no son como... Que no son como de convivencia

S2: Y las mismas capacitaciones que se dan a través de la plataforma, que, aunque no estás, aunque te das la libertad de responder a aquellos que más te convienen, es decir, porque te vas a ayudar a tu curso y todo más adelante.

Andrea L.: Ok. Pregunta número cuatro. ¿Cuáles deberían ser las cualidades esenciales de un líder educativo? ¿Cualidades esenciales?

S4: Responsabilidad. Ok

S5: Respeto. Acepto. Empatía. Empatía. Empatía. Asertivo

S4: Sí, ya. Lo dije, responsable. Muy bien. Creo que también tiene que ser bastante flexible. Flexible.

S3: A la hora de que, por ejemplo, creo que la dinámica del colegio también es que necesitamos... No sé, de repente sale algo y hay que dejarlo listo ya para mañana, para pasado. Y de repente viene otra cosa, tras otra, tras otra y así pues. Finalmente. Bien. Dinámico.

Andrea L.: Dinámico, ok. Flexible, ok. Dinámico, flexible. Pregunta número cinco. ¿Cómo piensa es factible mejorar la pertinencia docente de esta institución?

S6: ¿De qué manera es factible mejorar la pertinencia docente? ¿Incentivos económicos

S3: Pues, este podría ser un factor, este podría ser una, una de las áreas. El determinante. Ok. Bien. ¿Y el dinero? Aparte de eso.

S4: La capacitación. La actualización. Convivio, actividades extracurriculares. Convivio. Convivio más que todo a las diferentes áreas. Muy bien

Y dar más tiempo a las actividades que se deben de entregar. Para no sentirse, así como tan saturados. Saturados.

Andrea L.: Saturados. Ok. Pregunta número seis. ¿Cómo se relaciona el liderazgo educativo con la motivación y el compromiso de los docentes en la institución? Si es un buen liderazgo, está motivado.

S1: Todo el proceso se realiza bien porque si nosotros tenemos un líder empático, una persona que nos llama la atención por todo y por nada y no tiene como manera para decirnos las cosas, en vez de sentirnos motivados por hacer las cosas, nos vamos a sentir desmotivados y por ende el proceso va a ser más lento.

S3: A diferencia de tener un líder que nos motive, que nos dé esa energía para hacer las cosas bien cada día.

Andrea L.: Ok. ¿De qué manera se relaciona el liderazgo educativo con la motivación y el compromiso ¿De qué manera se relaciona el liderazgo educativo con la motivación y el compromiso de los docentes Muy bien? Pregunta número siete. ¿Qué indicadores consideras relevantes para evaluar el éxito del liderazgo en la mejora de la pertinencia docente? ¿De qué manera se puede evaluar el éxito del liderazgo en la mejora de la pertinencia docente?

S2: En el trato.

S1: Trato. En el trato, por supuesto. Pero vamos a que era casi la misma. La motivación del personal docente. Que se realice realmente. Que se realicen las actividades en el mes. De la manera más precisa.

S3: Que eso también influye. Si el líder lo hace bien.

Andrea L.: ¿Creen que la opinión también de los padres de familia influye en evaluar el éxito de pertinencia docente? Indirectamente, sí. Indirectamente.

S2: Porque si la opinión de los padres de familia está condicionada según cómo está el niño. Si al niño le agradece. Va a decir que sí. Pero, pero ahí van a haber familias que no van a estar compaginadas con los padres de familia. de la institución, entonces esas familias van a tener mala opinión. O sea, puede que el docente esté identificado con la institución, pero habrá familias que por una u otra razón no se van a identificar del todo.

Andrea L.: Pregunta número ocho. ¿Consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta por las autoridades educativas en el proceso de toma de decisiones que afectan la pertinencia educativa?

S2: Sí, Son tomadas en cuenta sus opiniones por las autoridades

Andrea L.: ¿Dirían que el 100% de sus opiniones son validadas y aceptadas por los líderes de la institución? ¿80%?

S4: Si tuvieran que darle un porcentaje, un 80%.

S2: Sí.

Andrea L.: Ok, muy bien. Pregunta número nueve. ¿Qué desafíos consideran en frente al liderazgo educativo en el colegio Quiroz para mejorar la pertinencia docente?

S3: Desafíos. La actualización tecnológica quizá sería una parte.

S1: O los recursos tecnológicos, creería yo, porque, por ejemplo, sucede que los estudiantes necesitan, o sí, también se hace, sí, necesita un consenso, es decir, que un estudiante tenga una tarjeta, y otra cosa como el colegio puede ser un colegio excepcional que puede ser un colegio que tiene un servicio al colegio, o también puede ser un colegio educativo, pero también tiene algunas leyes que han sido posibilidades para que el colegio te lo dé para generar el mecanismo de la zurda para las maduración en la casa. O sea, la gente que se está preparando para hacer sus cosas en domicilio, la gente que tenga una tarjeta especial, no se tiene la opción de hacer una tarjeta de mecanismo tecnológico, sería lo esencial, creo yo. Creo que esa es una de las áreas que sí tendríamos que mejorar.

Andrea L.: ¿Qué más? ¿Qué otro desafío aparte de la tecnología? Enfrente al colegio para mejorar la pertenencia docente.

S1: Los papás. Los papás. Creo que los papás también, porque si un papá se está quejando por todo y por todo de llegar también a nuestros líderes, ellos están en ese cierto punto, no pueden preguntar qué pasa y eso hace como que yo como maestra no me sienta cómoda. Otro de los desafíos puede ser ofertas laborales.

S4: Ajá, también. ¿Qué más? Sí, porque la plaza de gobierno siempre va a ganarle a cualquier prestación o a cualquier área.

S3: Ajá, oferta laboral. Pero eso es...

Andrea L.: Ok, pregunta número 10. ¿En qué áreas consideran se requiere más apoyo o recursos para fortalecer la educación? ¿Cómo se puede fortalecer el liderazgo y mejorar la pertenencia docente en el colegio?

S1: Yo igual creo que mantengo el punto de vista de la parte tecnológica. No por el hecho de que quizás se nos haga más fácil, sino por cuestión de tiempo. Porque... Por ejemplo, a la

hora de proyectar o en una clase proyectar alguna idea, creo que a veces se hace más esencial o efectivo por medio de un video, por medio de una representación gráfica, que utilizar solamente la pizarra. Muy bien. ¿Otro apoyo? ¿Cuál podría ser?

S2: Apoyo es algo que ya se tiene, son los que necesitan como más recursos. Ok.

Andrea L.: Pregunta número 11. Ah, sí. ¿Cuáles son...? ¿Sí?

S3: Con respecto a la pregunta anterior, también podría ser un espacio designado para como lockers, en el sentido de que hay una organización un poquito más...

S6: Si ya se sabe que, digamos, las mochilas no pueden estar dentro de los salones, que hay un locker específico para los estudiantes y así ya se mantiene un poco ordenada esa... O incluso para los docentes que cada uno hace.

S5: Exacto. Incluso. Para los docentes es un área de trabajo, de...

Andrea L.: ¿Creen que mejorar nuestra sala de maestros contribuiría a la pertinencia docente? Que cada uno tuviera su locker.

S4: Sí, porque no necesitaría la individualidad de cada docente. Más cómodos. Todos seríamos organizados. Sí.

Andrea L.: Muy bien. Pregunta número 11. ¿Cuáles son los canales utilizados para asegurar que las opiniones del cuerpo docente sean escuchadas en la planificación y ejecución de iniciativas de mejora de la pertinencia docente? ¿Qué canales son utilizados para asegurar que sus opiniones sean validadas, aceptadas y de esta manera sean ejecutadas a la iniciación de iniciativas de mejora de la pertinencia?

S1: Coordinación. Coordinación. Dirección. Dirección. De hecho, es lo que tocaba

S2: Dirá el número. Por medio de coordinación, ustedes dirigen sus... Sí. Sí. Las opiniones. Opiniones. También se trataría. ¿Qué otros canales? Porque... Se trataría otro.

Andrea L.: ¿E-mail? Cada uno tiene su cuenta institucional, ¿no? Pero lo que tenemos es efectividad en cambio de todo el nivel.

S4: No es lo mismo como decirle a coordinación directamente. Entonces, como canal directo y más efectivo, ustedes creen que comunicarlo verbalmente... a coordinación es la manera más efectiva.

Andrea L.: Aparte de ese tipo de comunicación, ¿utilizan otro?

S5: En WhatsApp. WhatsApp. WhatsApp.

S3: Sí, porque si hay alguna duda o algo, le preguntamos en WhatsApp. Ahí sí, no. Cualquiera. WhatsApp en los grupos docentes

Ajá. Muy bien. En los grupos docentes, no, porque, por ejemplo, ellos no pueden hablar. Personalmente. Sí, tendrían... le escribimos al personal.

Andrea L.: Muy bien. Pregunta número 12. ¿Qué programa... o acciones de capacitación o desarrollo profesional han sido exitosos en el colegio? ¿Programas o acciones de capacitación o desarrollo?

S5: La capacitación de Santillana.

S1: La capacitación de la plataforma institucional, que es fundamental para que el colegio, pues, pueda seguir su logística y desarrollarla.

S2: En cuanto al desarrollo profesional como docentes, O sea, cuando el ministerio ofrece una capacitación, la toma en cuenta el colegio. Ajá.

S6: De ahí, tal vez, en otra ocasión han utilizado de otros... ¿De otras qué? S3: Pero vos tratabas de encargar a los que no. No, es que hubo un año que sí estuvo queriendo otro.

S4: No recuerdo cuál era el tema, pero solo fueron como dos cursos. Es que a mí me dijeron que este colegio funcionaba como sede de los cursos de Instituto Salvadoreño de Formación Profesional-INSAFORP.

S1: Yo he entendido que con la nueva presidencia se quitaron ya los centros de formación de INSAFORP.

Andrea L.: Muy bien. Muy bien. Pregunta número 13. ¿Cree que el liderazgo en la gerencia educativa influye en su satisfacción laboral?

S1: Sí.

S2: Sí.

S3: Sí.

Andrea L.: De qué manera influye. ¿Trato? Sí. ¿La efectividad? Efectividad. Efectividad. ¿Qué tal la actividad? ¿Qué ha dado con las cosas?

S1: Si hay buena dirección, buen liderazgo, hago mejor mi trabajo. Me va guiando en el proceso, no me deja solo.

S2: Ajá. Viernes no vine. El sábado, sábado me puse a trabajar en la de las programaciones de contenidos, escuadra de tareas. El sábado me puse quizás como a las 3, 2 de la tarde. 2, 2 de la tarde y terminé a las 11 y media de la noche. El siguiente día me levanté a las 9 de la mañana y terminé a las 6 de la tarde. Pero no me sentía, ay, esto que

no quiero, que no sé qué. No, porque tenemos un buen liderazgo allí que nos está motivando. No nos está presionando, mire, apúrese, me entrega el mensual. No.

S4: Entonces la buena gestión hace que nosotros como colaboradores también hagamos las cosas de una manera efectiva y efectiva.

S5: Incluso creo que tal vez este punto, no sé, se aboque un poco al tema o a la pregunta, digamos, a la fecha exacta de pagos. Hasta ahora no se ha retardado, sino que son bien efectivos al pagar al docente.

S4: Y es efectiva también estar en ese lugar, ¿no? Yo me recuerdo que trabajé en un colegio, no puedo decir el nombre, llegaba el 15 y pagaban hasta el 20. Luego el 30 pagaban como al 2, 3, 4 y decían que no te contaban AFP y seguro y eran mentiras. En cambio, aquí nosotros sabemos que el 15, ya en mediodía o en la tarde, el depósito ya está.

S3: Y respetan hasta con bastante, ¿cómo se llama?, con bastante propiedad la... Muy bien. Más de los hogares de pagado hasta arriba, cada uno es de 20 pesos. Sí, sí.

Andrea L.: Pregunta número 14. ¿Qué cambios cree que podrían mejorar la relación entre el liderazgo de la gerencia educativa y la pertinencia docente? ¿Qué podría mejorar esa relación?

S1: Está como un trato más justo para todos. Eso, porque a veces que, porque hace más bien la colega, hace las cosas más rápido, somos de esta manera con esta persona y como es otra persona aceptando un poquito más, ya somos que así, no sé cómo expresarlo la verdad.

S3: El incentivo del día no es, lo dieron en diferentes, ¿qué?, cantidades, porque lo dieron de acuerdo con su capacidad de trabajo.

S2: Lo dieron \$30, \$40 de incentivos... El tiempo que tiene aquí. Ajá, pero también tomaban en cuenta qué tan efectivo era usted para trabajar. Entonces, el sueldo también es así.

S4: El sueldo también es así. Qué tan efectivo es usted para trabajar si le ofrecen cierta cantidad de dinero. Entonces, tal vez tener como un trato más facilidad o la misma rapidez de trabajar. O sea, no todos estamos en el mismo ritmo.

Andrea L.: ¿Qué otro cambio o mejora?

S6: Quizás, este, en la parte curricular de, en la malla curricular de la institución, digamos. Porque según la actual, la actual malla de este año, hay muchas, muchas horas administrativas que anteriormente se tenían, pero se ha querido, digamos, como recortar esa parte. Aunque el beneficio está en que algunos vendrían, digamos, algunos días durante la semana, pero otros no, debido a esa, ese recorte que se ha hecho de las cuerdas.

S2: O evaluar los tiempos de entregas, ese sí. Por lo del, o sea, hay veces en que los tiempos de entrega de las actividades involucran, o sea, sí hay que dar la milla extra, pero a veces ya no son más, son dos millas, tres millas, cuatro millas. ¿Cuántas veces tiene que recargarse?

S4: Se refieren que esa equidad influye no solo en la malla curricular, sino que entiendo que hay docentes que ven diferentes matemáticas. Hay dos materias, hay muchos grados, todos los grados, una, dos, tres materias, cuatro materias, y los tiempos de entrega son los mismos

Andrea L.: Entonces, ¿creerían ustedes que una mejora, verdad, podría ser que se tomen en cuenta esos aspectos para cambiar o facilitar, dosificar?

S1: O a veces también eso influye en la creación de las evaluaciones de los formativos, en los exámenes, porque, por ejemplo, en la asignatura de Sociales, Lenguaje, se pretende a evaluar 40, 50 ítems, si no me equivoco, en algunos exámenes, pero esa gran cantidad de ítems no va a ser lo mismo para la asignatura de Ciencia, o de Física, o de Matemática, porque debido a la complejidad de la asignatura también hay otro factor que...

Andrea L.: Muy bien, quince y última pregunta. ¿Qué acciones se ejecutan para fomentar la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes de los estudiantes?

S2: La capacitación. Sí, sobre todo la capacitación.

S4: ¿Qué acciones se ejecutan para fomentar la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes de los estudiantes?

S1: Sí. ¿Recibimos todos una capacitación sobre, de verdad, los IA, Chat GPT, de qué manera No verlo como una amenaza, sino también cómo podríamos incorporarlo, una herramienta, ¿sí?

S5: Quizás también agregar la orientación psicológica al docente, porque quizás, a la medida, nosotros sabemos de algún área psicológica, pero el especialista de psicología que entiende a la actual generación o a los jóvenes actuales, por decir algo, tal vez que ha estudiado o ha entendido o comprendido cómo esta actual generación se comporta y todos los cambios que tiene y las necesidades que tiene, sería bueno que orientara a los docentes en ciertas áreas específicas.

Andrea L.: Muy bien. Eso sería todo. Gracias por su tiempo y su colaboración.

Todos: De nada.

## **Anexo 5. Transcripción de guía de entrevista semiestructurada dirigida a la directora de la Institución**

Andrea L.: En la pregunta número uno, ¿Cómo explica usted el concepto de liderazgo en la gestión educativa?

Lic. Jazmín: Es poder orientar, poder guiar, pero sobre todo poder integrar a todos los miembros de la comunidad educativa con un solo fin, verdad enseñar, formar y construir.

Andrea L.: muy bien. ¿Pregunta número 2, ¿cuáles considera que son las principales responsabilidades y funciones de un líder educativo?

Lic. Jazmín: primero, un líder debe tener seguidores. Sino no es un. Líder de verdad, entonces, la primera función tendría que ser la empatía. Además, segundo de la empatía tiene que dar a conocer qué es lo que se espera de cada una de las personas que laboran con ellos, porque si la persona que elabora con los que no sabe para adonde usted quiere llegar, entonces usted va a decir por un lado y ella va a caminar hacia el otro lado.

¿Verdad tercero? Tenemos que conocer la emisión, la edición, los pilares, los municipios para poder todos caminar en esa misma dirección y el Tel a la meta y quizás lo último y más importante es el empoderamiento de la marca. En cada uno. Del personal que labora con nosotros.

Andrea L.: ¿El número 3, ¿cómo se mide o evalúa la efectividad del liderazgo en términos de mejora de los indicadores de pertinencia docente en el colegio Quiroz?

Lic. Jazmín: Número uno, la. Ve si se siente feliz dentro del Quiroz, va a hacer lo posible por cumplir sus metas número 2. ¿Su eficiencia, ¿verdad? Usted es alegre y tiene las capacidades para poder desarrollar lo que yo puedo estar alegre, pero no tengo las capacidades para desarrollar los pies tenían pedido si yo tengo la eficacia y la eficiencia y el conocimiento y la alegría, mi trabajo. Va a venir. ¿Puedo decirle algo decaída, o sea, de de una sola verdad?

Andrea L.: ¿bien qué programas políticas o iniciativas se han implementado para mejorar la pertinencia docente en la institución?

Lic. Jazmín: Concedemos descuentos especiales cuando traen sus hijos con nosotros, verdad de ser como... Eh benévolos en cuanto a situaciones familiares que tienen un caos, una inundación, un robo en su casa, el colegio siempre solidario o ante la pérdida de un miembro de su familia.

Andrea L.: Ok muy bien. ¿Número 5 qué mecanismos se aplican en la institución para involucrar a los docentes en la toma de decisiones relacionadas con la mejora de la pertinencia educativa?

Lic. Jazmín: Primero se tiene un grupo de coordinación coordinadores que son el vínculo de comunicación entre el docente dirección y Junta directiva, porque no solo es la dirección lo que tenemos arriba de nosotros, la Junta directiva, entonces un coordinador, es el vínculo de comunicación número uno. ¿Escuchar verdad? Escuchar el departamento de Psicología también aquí tiene un. ¿Un papel muy importante porque también es el que tiene la cercanía, ¿verdad? La amistad y sobre todo la empatía. Para poder favorecer las necesidades que cada uno de ellos tiene, esas necesidades pueden ser de necesidades, de atención, necesidades, materiales o necesidades, simplemente de integración indecente integrada. Siento que me faltan recursos, no me siento feliz en este salón, quisiera cambiar, entonces uno trata de poderle hasta solicitar permiso como para decirlo. ¿Se lo podría ayudar en la tarde, ¿eh? Dando un apoyo en la en el área de inglés o en el área de matemática, a pesar de que como institución lo podríamos hacer como obligatorio, digamos, le toca, ya no va a trabajar en parvularia en lo que va a trabajar en básicos, en bachillerato, esta es la plaza que está nunca la meseta. ¿Así siempre hay diálogo, ¿verdad? ¿Y eso le permite integrarse, OK?

Andrea L.: Número 6, cuáles considera que son los principales desafíos en. Liderazgo educativo de la institución para mejorar la pertinencia docente.

Lic. Jazmín: ¿Quizás uno de los primeros desafíos es que no se equivoquen, digamos, el coordinador que hemos puesto que es una competencia entre el coordinador y la dirección, ¿verdad que quiere tener más adeptos el coordinador verdad? Y pone, digamos en contra. ¿A la A la dirección de los maestros, ¿verdad? Porque todo como usted quiera, dirigido esa ese liderazgo es verdad, entonces uno es equivocarlos en las elecciones de coordinadores. ¿Sería un error que nos tocaría pagar como muy fuerte, ¿verdad? Otro de las de los retos que tenemos es cómo se llama.

¿El romper la barrera entre yo como coordinador y usted como colaborador mío de cuando se rompe la barrera, entonces yo ya no puedo llamarle la atención porque usted va a decir, pero si es mi amiga porque me está exigiendo verdad? Entonces mantener y quizás el tercer reto más grande que tenemos en cuanto a la pertenencia es que haya influencias negativas que diga, mira, yo te puedo contratar en otro hotel, en otro colegio. Hay mejores oportunidades. Fíjate entonces las pequeñas, quizás 6 años. Llevábamos en ese proceso mingo.

Andrea L.: ¿Número 7, qué estrategias se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la calidad de la enseñanza en la institución? Bueno.

Lic. Jazmín: Primero tenemos lo que llamamos las madres en lance, ellas son el vínculo de comunicación que nos informan. ¿Cómo se sienten los niños? Un niño feliz es un niño que aprende, un niño que aprende es un niño que disfruta estar en el colegio. Entonces en el primer vínculo es la maestra con él. Sí, entonces, cómo lo vamos a evaluar si el niño está aprendiendo si está disfrutando, se va a ver en un trabajo bien hecho en cuadernos revisados, en libros al día que ellos quieren esa clase. Gracias.

Andrea L.: Bueno, excelente número 8. ¿Cuáles son estilo de liderazgo que se fomenta en la institución y cómo se relaciona con la mejora de la pertinencia docente?

Lic. Jazmín: Ahorita ya no es unidireccional, porque antes era simplemente una persona. ¿Te dan hoy no hoy es multidireccional porque se han delegado la coordinación, ¿verdad? ¿Siempre hay un liderazgo general que es la monta directiva, verdad?

Entonces a partir de ahí se está haciendo las mejoras que uno cree conveniente, pues porque realmente siempre tiene que haber una cabeza, señor, por más que digamos que tiene que ser distribuido siempre tiene que haber una. ¿La persona que está dirigiendo, ¿verdad? Con la colaboración de las coordinadoras se puede también lograr.

¿En su mayoría colaborativo-colaborativa, OK?

Y unidireccional ya se quitó sí.

Andrea L.: ¿Número 9, qué tipo de apoyo o recursos son necesarios para fortalecer el liderazgo en la gestión educativa? Y mejorar la pertinencia docente en la. Número 1a.

Lic. Jazmín: Menos 1. Si usted es líder y se siente que pertenece a esa institución, será un excelente líder porque cada día querrá que la institución sea lo mejor, se alude cuando alguien habla mal de su institución porque se va a empoderar, entonces quizás el empoderamiento, el conocimiento, la capacitación. Un tino y quizás lo más importante en la comunicación, porque si usted digamos, tiene todas esas características, pero no hay comunicación y usted le está lastimando algo, al principio va a ser un rocecito, pero constantemente ese Rose le va a hacer un herido y después quererla recuperar como coordinadora va a ser un poquito.

Andrea L.: Sí bien número 10, ¿Qué aspectos considera podrán mejorarse para fortalecer la pertinencia docente? ¿Qué acciones piensa son factibles de impulsar para lograr esa mejora?

Se pueden mejorar aspectos como la selección cuidadosa de coordinadores, el establecimiento claro de límites entre roles y la prevención de influencias negativas. Acciones como la formación constante, el apoyo emocional y el fomento de un ambiente colaborativo son clave para lograr esa mejora.

Lic. Jazmín: Quizás número uno. Que conozcan verdad lo que se espera de cada uno de los líderes que usted va a tener, sus líderes, coordinadores, subdirectores como Ezequiel primero darles a conocer qué es lo que usted espera de ellos número uno, empatizar con ellos de la mejor manera y número 3, quizás lo más importante para nosotros es el empoderamiento. Una aportación, un líder empoderado hace lo posible por quedar bien con los estudiantes, con los padres, con, con la institución que les ha. La oportunidad.

Andrea L.: ¿Qué recomendaciones o sugerencias brindaría a otros líderes educativos para mejorar la pertinencia docente en sus instituciones educativas?

Lic. Jazmín: Recomiendo que los líderes conozcan las expectativas, empaticen con su equipo y fomenten el empoderamiento. La formación continua, la comunicación efectiva y el compromiso con la mejora constante son fundamentales para fortalecer la pertinencia docente en otras instituciones educativas.

Andrea L.: Eso sería todo, gracias por su tiempo y su colaboración.

## **Anexo 6. Transcripción de guía del grupo focal dirigida a estudiantes de la institución**

Andrea L.: Ok, muy bien. Vamos a iniciar lo que es el grupo focal dirigido a los estudiantes del Colegio Quiroz. Empezando por la pregunta número uno.

¿Qué significa para ustedes la palabra liderazgo en el contexto del colegio?

Para dirigir sobre todo actividades, el programa, conocer a fuentes, hacer proyectos, etc. Muy bien.

¿Qué es una persona determinante a la hora de hacer actividades, excursiones, por poner ejemplos?

Ya pasó. No, no pasó. Digamos, un líder es una persona que guía a otras personas.

Tiene que saber qué hacer en, digamos, cómo guiar a la gente. Es difícil explicar, pero en el contexto estudiantil te diría.

Una persona que guía a los niños, digamos, de su salón como profesor guía. Ok.

Y que es el encargado de que estos niños crezcan en el ámbito en el que se encuentran. Muy bien, excelente. Gracias.

Tener buena toma, saber cómo tomar buenas decisiones para guiar a los demás. Y tenemos que saber muy...

Qué es lo bueno para nosotros y también lo bueno para los que estamos guiando. Ya que no sólo nos beneficiamos a nosotros mismos, sino que también a los demás, a las demás personas.

Liderazgo es poder manejar quizá un grupo de personas.

Y saber qué hacer en los, en algunos momentos, cómo dirigir y tomar decisiones que sean buenas. Ya está. Para... Ya está. para la nueva presencia.

Un líder es aquel que no se pone a mandar al resto a recoger algo, sino es aquel que tiene la iniciativa y es el que guía al grupo a levantar algo. Es el primero que se levanta y será el último que se mantendrá levantando, ya que es el que toma la iniciativa y motiva al grupo a actuar.

Andrea L.: Muy bien, gracias. Pregunta número dos. ¿Conocen a alguien en el colegio que considere un líder y por qué lo consideran un líder?

Mi jefe. Mi jefe. Siento que ella, más que todo personalmente, siento que ella puede decirme cosas que hace sin sentir que me esté obligando.

Sí, igual a mi coordinadora. Sí, me mantiene con el orden, no guía y cosas buenas.

Yo opinaría al profesor Luis o al profesor Rodrigo, ya que son aquellos que, si quieren hacer un cambio, ellos primero tratan de hacer un pequeño cambio para que los demás vean el cambio y ahí los demás van a seguirle el cambio, ya que ellos no piden que uno haga el cambio, sino que ellos hacen el cambio para que los demás vean que hay que hacer un cambio.

Para mí no es una persona como tal, pero los coordinadores de los grados, porque yo soy estudiante, guían a sus estudiantes tanto en actividades estudiantiles o en proyectos de celebraciones. Por ejemplo, no sé, si fuéramos de excursión a algún lugar, pues hacen la iniciativa de saber qué vamos a pedir, cómo vamos a llevar, qué vamos a traer. O sea, son personas que tienen como el control del grupo sin necesidad de obligarles. Sino que es más bien como de guiarlos con esta ambición.

La mayoría de los maestros son buenos líderes, ya que por esa razón son maestros. Nos guían a tener un buen futuro y hacen que nosotros queramos cambiar y hacer cosas bien. También

hacen que las cosas en las que nosotros estamos equivocados hacen que nosotros aprendamos una lección o aprendamos qué hacer.

¿Qué pueden hacer en situaciones difíciles? Yo realmente diría que todos los maestros con los que he recibido clases son buenos líderes porque saben manejar algo. A los grupos saben qué hacer, digamos, en situaciones. Saben manejar proyectos. Saben enseñar a las personas. Porque como dijo mi compañera, por algo son maestros. Estudiaron. Y no solo estudiaron, sienten la vocación de estar ahí, guiándolos.

Andrea L.: Ok. Número 3. ¿Qué características reconocen y valoran en un líder?

La comprensión. Alguien que no se enoja con facilidad, que tiene suficiente empatía para simpatizar con los del resto. Ya que un líder no es aquel que va a poner un orden, sino es aquel que está dispuesto a guiar. Un líder no lo juega el grupo, sino que un líder se hace líder de la noche a la mañana. Un líder se nace, por decirlo así. No se hace.

Alguien que puede comprender a los demás. Para no hacerlos sentir mal. Y para hacer que todo funcione. Porque entiende al otro.

Sí, que está en los momentos difíciles. No lo ve el grupo, por lo menos de esa forma. En los momentos difíciles sabe qué hacer en esos momentos. Y siempre es una persona calmada y empática. Se pueden dar varias cualidades. ¿Sí? Alguien paciente. Alguien que, aunque no todos los del grupo comprendan algo en su totalidad, pues estén dispuestos a enseñarles hasta que comprendan. Hasta que por lo menos mejoren su comprensión del tema. Alguien que...

Alguien que tome con empatía los sentimientos de las otras personas y sus opiniones. Por ejemplo, cuando un maestro... Si hubiera una actividad donde toque pedir comida, por ejemplo.

Pues no es alguien que vaya a decidir por su cuenta, o que pedirá algo en específico; sino que tendrá en cuenta la opinión de los demás.

Y si alguien no está dispuesto a seguir con lo que los demás dicen, buscan soluciones para o convencerlos, o para ver si pueden conseguir otra cosa que sí satisfagan sus necesidades.

Ok. Alguien que no sólo entienda a sus estudiantes, por ejemplo, los maestros o a las demás personas

que confían en él, ya que las demás personas tienen confianza en su líder para que los guíen a un buen camino.

También son muy empáticos con los demás, ya que, como dicen, es de que no sólo dicen

vamos a pedir esto y esto, sino de que piden la opinión de los demás. Y al ver sus esfuerzos, pueden que también tengan una recompensa. Muy bien, excelente.

Andrea L.: Cuatro. ¿Qué tipo de acciones...? ¿Perdón? Yo no... La paciencia que cada maestro nos tiene.

Por ejemplo, a veces nosotros no comprendemos un tema, y aunque nos diga muchas veces que llegamos sin entender, él nos seguirá diciendo, nos seguirá explicando de diferentes formas para que ellos nos entiendan.

Y otra cosa que también aprecio mucho es que se preocupen por, digamos, la empatía. Porque en cada...

En cada caso, una persona, en este caso un estudiante, está pasando un momento difícil, no sólo en el ambiente estudiantil, sino como en un ámbito personal.

Lo comprenderá, se interesará por él y lo apoyará en todo. Muy bien, excelente. Ahora sí, pregunta cuatro.

¿Qué tipo de acciones o decisiones piensan que un líder en el colegio podría tomar para enriquecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje? ¿Acciones o decisiones?

Para enriquecer los procesos de enseñanza. Es decir, ¿qué acciones podría tomar? Se podría conocer más a los alumnos para saber qué hacer con cada uno, que sepa que les gustará, que les agradará, para aprender fácilmente.

Entender a cada persona que les guía.

Por ejemplo, saber qué está pasando cada uno para poder apoyarlo en cualquier momento.

O saber qué es lo que le gusta a cada uno. Muy bien.

Sería que también un líder viera, en caso de que sea parte de un grupo de estudiantes, que viera más allá de la situación de sólo ese estudiante, de sólo él,

sino que viera todo lo que engloba el problema que está pasando con un estudiante, ya sea porque no comprende X o Y tema, o porque se está comportando de tal forma en clases,

o también el docente, la forma de impartir su clase, de ver más allá que el estudiante esté cansado, sino de ver todo el panorama. ¿Qué está cansado? ¿En qué momento del día estamos? Sí, yo estaría cansado a esa edad. ¿Qué hubiera pensado yo a esa edad?

Sino que también para hacer la clase dinámica, pero no tan poco, tan dinámicamente vergüenza para que el estudiante no se avergüence en participar, pero tampoco tan aburrida para

que los del fondo, los de enfrente, se estén durmiendo. Ok. Para mí. Para mí, por ejemplo, si es un docente, para mí siento que sería por lo menos conocer

a sus estudiantes, saber sus pros y sus contras, en lo que son buenos, en lo que son malos, en lo que les cuesta más y en lo que son buenísimos.

Y así lograr enseñar su clase de una manera en la que la mayoría comprenda.



O, por ejemplo, otros que nos caigan bien si queremos tener esa clase y por ende queremos aprender.

También, por ejemplo, la frase que utilizan los maestros, nosotros tratamos de contarles algo, porque para algunos niños estos maestros pueden llegar a ver hasta con los familiares de ellos, con los padres de su familia, con los colegas años.

Entonces, puede ser que un maestro, por la cantidad de trabajo que deja o por cómo le habla un estudiante o la actitud que recurrentemente tiene al dar su clase,

puede darle la motivación de uno de que a este maestro le alegre, me gustaría aprender, o este maestro siempre anda de malas, para qué le voy a aprender, solo lo necesario voy a tener que tratar de él.

Sí, eso para mí también depende del estudiante y del maestro. Por ejemplo, del maestro, la forma que él enseña. Si es de una forma aburrida o enojada.

Es mucho más probable que el estudiante no tenga ganas de aprender, igual que el estudiante con el ánimo que tenga. Y con las acciones, en este caso, ¿llaman bien que es la directora o coordinaciones?

Igual, por cómo nos dirigen y las implicaciones que nos dan y la forma que nos dicen qué hacer. Como yo les dije que mi hija hizo para mí era una líder por la forma que me dice las cosas que tengo que hacer sin sentirme obligado.

Entonces, eso me puede pasar por el director o los coordinadores, que uno puede ser igual que ella, y otros sí puedo sentir como que me obligan y eso me hace no querer hacer porque me siento obligado.

Sí, también es como que nos advierten, o sea, si vamos en un buen camino nos felicitan y hasta a veces nos premian. Pero si vamos por un mal camino, al comienzo no nos castigan, sino que nos advierten del castigo que tendremos,

ya sea por propias reglas del colegio o simplemente castigo por no hacer lo que nos estaban apoyando a seguir.

Y es como dar voz de lo que te va a pasar.

Por ejemplo, si no cumples tus tareas, si te portas mal en clase, en sí al comienzo no te castigan, sino que te advierten del castigo.

Y eso es algo que para mí me parece bastante mío porque hay gente que,

por más raro que suene, no son conscientes de que sus acciones van a tener consecuencias, ya sean positivas o negativas, entonces es una manera de dar conciencia a las personas sobre sus acciones. Muy bien. Yo siento que influye mucho también la actitud que cada profesor tiene en algún momento de su clase.

Si un profesor es muy enojado, los estudiantes no van a sentir interés en sentarse y poner atención a su clase. Sí, claro.

La actitud que esta persona tiene hacia la persona que influye mucho en la profesión.

Si un profesor pasa siempre estresado o no toma las opiniones que los estudiantes le dan para que él mejore para su profesor,

los estudiantes van a perder el interés y simplemente van a dejar de prestar atención o no le dan caso a este profesor.

Andrea L.: Pregunta número 6. ¿Consideran que su opinión como estudiantes es tomada en cuenta por las autoridades educativas al momento de tomar decisiones importantes relacionadas con el colegio? A veces.

A veces. A veces. Sí, pero mayormente no. No. Si son 10 decisiones, ¿les han sido solo como una? No, no están exactas. Como 3, 4.

¿Serían de un 100%? Sí. No. ¿Un 80%? Un 80% nos dicen que no. Y un 20% no nos dicen que sí. Toman en cuenta. Ok.

Andrea L.: Pregunta 7. ¿Creen que existe una comunicación efectiva entre los docentes y los estudiantes en el colegio? ¿Quieres? Sí. A ver si. A ver si. Depende mucho.

No siempre. No siempre. Depende del maestro. Depende del maestro. No, del maestro o el humor en el que esté.

Porque si uno está estresado, entre sí no va a querer. Voy a poner de ejemplo a la señora Jacqueline. La señora Jacqueline es una muy buena maestra.

Y no solo nos escucha, sino que también ella nos cuenta aspectos como de su vida. O siempre tiene una comunicación efectiva con nosotros. Siempre hay.

Siempre. Es como si fuera una amiga. Ah, es como si fuera una amiga. Siempre hay comunicación. Muy bien. ¿Podría mencionar a otro profesor o profesora? Mi llame. Mi llame.

Nos recompensa por cosas que hemos hecho bien. Por ejemplo, nos dio un dulce por completarnos la clase.

Andrea L.: Excelente. Muy bien. Pregunta número 7. ¿Creen que existe una comunicación efectiva?

Sí. ¿Verdad?

Andrea L.: Pregunta número 8. ¿Qué cuenta? ¿Qué cualidades debería tener un buen líder en la educación? Tolerancia. Tolerancia. Tolerancia. Tolerancia.

Empatía. Empatía. Empatía. Empatía. Y la comprensión total del tema que se habla. Respeto. Conocimiento. Conocimiento. Respeto. Respeto, sí. Y una responsabilidad muy grande.

Yes.

Andrea L.: Pregunta 9. ¿Cómo creen que los líderes educativos pueden ayudar a los profesores a mejorar en su vida?

¿Cómo creen que los líderes educativos pueden ayudar a los estudiantes a mejorar en su trabajo? ¿Cómo creen que los líderes educativos pueden ayudar a los estudiantes a mejorar en su vida?

De los profesores que mencionaron que ustedes ven como líderes, también hay líderes educativos que pueden ayudar a estos profesores para que ustedes también se sientan mejor o beneficiados.

Sí, pues pueden ayudarles también porque somos humanos y a veces no comprendemos totalmente un tema de nuestra cultura. Y aunque sean especialistas en ese ámbito, pues...

Puede ser que un profesor sea mucho mejor dando ciertos temas que otro.

Entonces, pueden ayudarle en la comprensión de ese tema para que así no tengamos que nosotros aprendernos en una clase lo que al maestro le tomó aprenderse los tres años de su carrera.

De que también los maestros pueden ayudar a los que más le cuestan, ya que hay varios en nuestro salón de que el año pasado a muchos les costaba X tema.

Pero... Pero siempre venían a preguntar a un alumno, a un compañero, ¿me puedes explicar este tema?

Porque no lo entiendo y nunca le decían al profesor, ya sea por pena, por miedo a que los castiguen o tal vez simplemente porque el profesor no entiende muy bien la explicación del profesor.

¿Cómo creen que pueden ayudar también a sus profesores para beneficiarlos a ustedes? Sí, los escucho.

¿Podríamos explicar lo que no entendemos exactamente para que nos pueda explicar con mayor profundidad la parte que no entendemos?

Abrir nuestros pensamientos y emociones hacia ellos para que sepan que es lo que nos afecta en el aprendizaje o personalmente.

Sí, eso es que nos escuchen más y nos comprendan. Sí. Esa forma de no entendernos con términos.

Para que los escuchen más los profesores, ¿de qué manera las autoridades del colegio necesitan ayudar a los profesores antes para que ellos hagan eso con ustedes?

Por ejemplo, en algunos casos, también acá, por ejemplo, hay recursos tecnológicos que pueden hacer que sus clases sean más didácticas y de esa manera ustedes...

¿Verdad? ¿Verdad? Este... Puede ser mediante el uso no del teléfono móvil, sino que mediante el uso de un mandato. Sí.

O que sea mejor para los estudiantes y cuando traer eso, con la suficiente supervisión para que ese privilegio no sea dañado.

Porque así el profesor puede hacer más dinámica la clase, puede hacer cada alumno más autodidacta y así puede mejorar el aprendizaje para todos. Porque algunos aprenden mejor leyendo un libro. Otros aprenden mejor viendo un video.

Otros aprenden mejor solo escuchando un audio de libro.

Andrea L.: Muy bien. Pregunta 10. ¿Qué actividades o programas de las realizadas por el colegio les han ayudado a aprender de manera efectiva?

Las... ¿Cómo se llaman? ¿Qué hacen para las actividades que realizamos? ¿Exposición? No, para las actividades integradoras. Ah, ok. No, yo le he de caso salido y me voy. Ah.

Por ejemplo... O los proyectos también que se organizan cada set de cinco. Porque en estos proyectos no es que unas profesoras nos expliquen todo nuestro tema.

No, nuestras profesoras nos van a decir cuál es nuestro tema y caen nuestros hombros a investigar todo, anotar todo, escribir todo.

O sea, vos mismo te enseñás a ti mismo. Sí. Porque vos vas. Reconectándole. Ok.

Además, aprendes de los demás proyectos escuchando y no solo aprendes de tu tema, sino que aprendes el tema que les tocó a los demás cuando pones atención en ellos. Cierto.

También las excursiones porque como tal es para una actividad integradora o algún proyecto.

Pero lo curioso es que la mayoría de las veces hay personas en los lugares donde damos la excursión que nos explican más a profundidad.

Cosas que no podríamos ver en Internet porque no están disponibles. Nos lo explican más en persona, con más detalle, mejor redactado, con más información.

Con más información y especializados. Ajá.

Andrea L.: Muy bien. Pregunta once y la última.

¿Qué recomendaciones o sugerencias harían a las autoridades para mejorar la calidad del proceso de enseñanza, aprendizaje del colegio? ¿Qué recomendaciones? Que sea un sistema de estudio híbrido.

Un híbrido me refiero a que se pueda utilizar, dependiendo de las situaciones tanto económicas o preferenciales del estudiante, que se pueda utilizar tanto el sistema digital mediante una laptop, que la pueda inventar el propio estudiante,

ya que sea porque es como una institución privada, puede ser que los recursos de alcance del estudiante para una laptop, o también hacer lo que el propio estudiante escoja de su manera favorita, ya sea mediante la laptop, aprendiendo, escribiendo ahí,

ya que en el mundo laboral también se utiliza más que todo la escritura, la mecanografía, tanto la escritura condicional a mano, pero también es necesario aprender de los otros libros, no solo estarse pegado todo dentro de la computación.

Entonces lo que pudiera hacer el colegio es un estudio híbrido, dependiendo de las preferencias del estudiante, puede escribir en laptop o puede escribir a lápiz en mano, y para ciertas actividades sí se tendría que pedir el propio dispositivo digital, sea computadora, laptop, Tablet, cualquiera para acceder a la red, o para ciertas actividades el dispositivo físico, ya sea el libro.

¿Alguna sugerencia, recomendación para mejorar? Quizás los maestros que contratan, a ver, puede afectar, ya vos tenías que ver cómo se lleva con los alumnos, a ver si les puede dar la clase bien o conectar con ellos para que no se sientan mal, y llegar. Muy bien, eso sería todo, muchas gracias por su tiempo.

