



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

**EL PERFIL DEL DIRECTOR EN CENTROS ESCOLARES EFECTIVOS
Y SU ROL EN LA MEJORA .**

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

PRESENTADO POR:

DIANA RAQUEL DELGADO AGUILAR

ASESOR

MTRO. RICARDO CAYETANO MARTÍNEZ MARTÍNEZ

AGOSTO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2021



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtro. José Aristides Ramos Sáenz
Presidente

Mtra. María Cristina Leiva de Perdomo
Primer Vocál

Mtra. Evelyn Rebeca Serrano Márquez
Segundo Vocal

Mtro. Ricardo Cayetano Martínez Martínez
Asesor



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

Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día veinticuatro de marzo del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "EL PERFIL DEL DIRECTOR EN CENTROS ESCOLARES EFECTIVOS Y SU ROL EN LA MEJORA", presentado por: LICDA. DIANA RAQUEL DELGADO AGUILAR para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ
Presidente

MTRA. MARÍA CRISTINA LEIVA DE PERDOMO
1er. Vocal

MTRA. EVELYN REBECA SERRANO MÁRQUEZ
2do. Vocal

LICDA. DIANA RAQUEL DELGADO AGUILAR
Sustentante

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo se dedica principalmente a Dios, por ser el que inspira, ayuda, capacita con las competencias necesarias y fortalece cada día para continuar la búsqueda de la mejora constante en lo profesional y personal.

A mis padres, por todo su amor, trabajo y esfuerzo en todos estos años. Debido a las posibilidades que Dios les permitió y el sacrificio de ellos, se ha logrado llegar hasta aquí y ser lo que hoy en día soy. Es un orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres que Dios le pudo proveer a una persona.

A mis hermanas por estar siempre presentes, apoyándome, acompañándome y por el amor que me brindan siempre.

A mi prometido, por estar siempre pendiente de todo este proceso, por su amor, comprensión y apoyarme en cada una de las cosas que este requería para concluirlo.

A todas las personas que de una u otra forma me han apoyado y han estado pendiente de todo el caminar realizado tanto en mi vida personal como profesional, especialmente a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Finalmente, quiero dedicar este trabajo de investigación a todos aquellos docentes que perecieron por causa del Covid-19. Es una pérdida lamentable, pero es admirable su trabajo y dedicación a esta gran obra llamada "educación". Que Dios bendiga su legado.

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien me ha dado todo. La posibilidad de contar con sus misericordias que se renuevan cada día, por el cuidado y amor que me muestra diario y su infinita fidelidad.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades, personal y excelentes maestros y doctores que hicieron posible mi formación académica en estos años de maestría, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron posible mi crecer diario como profesional, gracias a cada uno de ellos por su paciencia y dedicación

De igual manera mis agradecimientos a todas las instancias que facilitaron la búsqueda de la información, a todas las personas con las que se conversó para poder llegar a un resultado de investigación.

Finalmente, gracias a mi familia por todo su amor, apoyo y por enseñarme que con Dios no existen los límites, gracias a mi prometido por su acompañamiento en esta aventura y gracias a todos aquellos seres queridos que son parte de mi vida.

Resumen

Se realizó una investigación cuyo objetivo fue un estudio de casos sobre el liderazgo de la directora de la Escuela de educación parvularia "Centro urbano Monserrat". Para obtener los resultados necesarios se aplicaron tres instrumentos: uno fue dirigido a la directora de dicha escuela, otro a los padres de familia de la misma institución y la última a tres analistas que enriquecieron la información recolectada. Todos los datos obtenidos de los analistas y la directora objeto de estudio, fueron recopilados por medio de entrevistas, a través de llamadas telefónicas y de correo electrónico y los datos obtenidos de los padres de familia, fue a través de Google Forms. Dichos resultados, evidencian el liderazgo que ejerce la directora objeto de estudio, por lo tanto se concluye que la formación profesional por medio de capacitaciones y aprendizaje empírico en tema de liderazgo en la directora, es óptima para el desarrollo y funcionamiento del centro escolar.

Palabras claves: Liderazgo, Instrumentos, Estudio de casos, Analistas, Objeto de estudio.

Fuente: Investigación propia.

Abstract

An investigation was carried out whose objective was a study of cases on the leadership of the director of the Escuela de educación parvularia "Centro Urbano Monserrat". To obtain the necessary results, three instruments were applied: one was directed to the director of said school, another to the parents of the same institution, and the last to three analysts who enriched the information collected. All the data obtained from the analysts and the director under study were collected through interviews, phone calls, and emails, and the data obtained from the parents was through Google Forms. These results show the leadership exercised by the principal object of study, therefore it is concluded that professional training through training and empirical learning on the subject of leadership in the principal, is optimal for the development and operation of the school.

Keywords: Leadership, Instruments, Case studies, Analysts, Object of study.

Source: Own research.

Índice

Presentación:	i
Introducción:	iii
Capítulo 1	16
1. Planteamiento del problema	16
1.1 Antecedentes	16
1.2 Planteamiento del problema	23
1.3 Preguntas de investigación	31
1.4 Objetivos del estudio:	33
1.5 Establecimiento de Hipótesis	35
1.6	37
Justificación:	37
1.7 Limitaciones y alcances de investigación.	41
1.8	43
Delimitaciones de la investigación:	43
Capítulo 2	46
2 Marco Teórico	46
2.1	47
Liderazgo a través de la historia	47
2.2 Liderazgo escolar a través de la historia	56
2.3 Líder en la gerencia educativa	63
2.4 Relación entre dos conceptos	68

2.5	Tipos de liderazgos	71
2.6	En El Salvador	72
2.7	Gestión del liderazgo en la educación Parvularia	75
2.8	San Salvador	77
2.9	Contexto Económico Nacional	78
2.10	Contexto Social	81
	Capítulo 3	83
3.	Metodología	83
3.1	Participantes	86
3.2	Instrumentos	89
3.3	Estrategias de análisis de datos	93
	Capítulo 4	96
4.	Análisis de resultados	96
4.1	Descripción e interpretación de resultados.....	98
4.2	Resumen interpretativo y análisis categorial	116
4.3	Descripción e interpretación de resultados.....	134
4.4	151
	Análisis general de los resultados cuantitativos y contrastación de hipótesis	151
	Capítulo 5	155
5.	Conclusiones de la investigación.....	155
5.1	Propuesta de mejora.....	159

Generalidades	159
Descripción del proyecto	159
Justificación	160
Objetivos	161
Metas	161
Áreas a atender y actividades del proyecto	162
Recursos humanos, materiales y financieros	163
Guía de apoyo para enriquecer la gestión del director líder.	164
Introducción:	165
Parte 1: Creando conciencia	167
Parte 2: Tipos de liderazgo.	171
Parte 3: Test de liderazgo.	179
Parte 4: " Aquello que resulta y lo que no"	186
Conclusión.	193
Bibliografía de Tesis	196
Anexos:	202
Instrumentos	202
Audios de las entrevistas realizadas:	258
Encuesta realizada a los padres de familia del Centro Urbano Monserrat ..	259
Guía de apoyo	260

Presentación:

El presente proyecto de tesis busca establecer la necesidad de investigar sobre el papel del director como líder de su centro educativo y su accionar en la gestión administrativa y pedagógica en los niveles de parvularia.

Se pretende describir las características del liderazgo educativo a partir de casos determinados en función de conocer las experiencias y así proponer vías de mejoramiento en la calidad de la educación de El Salvador. Esto se hará retomando los inicios de la educación de los estudiantes y el rol del director como mediador ante los conflictos e intereses de los actores involucrados, ya sean docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades locales y superiores.

También se pretende indagar las competencias adquiridas por medio de su formación académica y personal a través de su experiencia de trabajo como director de la institución. Plasmar la calidad educativa que ellos buscan alcanzar en los centros que dirigen a través de la ética humana y profesional.

A partir del planteamiento del problema, se buscará dar respuesta a las interrogantes de la investigación y para ello se definen los objetivos de estudio siguientes: el objetivo general es conocer el perfil de liderazgo del Director en el nivel de parvularia en cuanto a la gestión educativa del centro escolar que le corresponde. Y los objetivos específicos son analizar, identificar y especificar los lineamientos institucionales: gestión administrativa y pedagógica; liderazgo como gerente; mediación ante los conflictos e intereses de los actores involucrados (clima de convivencia), docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades locales y superiores; formación personal, profesional y calidad educativa, humana, ética. (MINEDUCYT, MINEDUCYT, 2008)

La forma de educar hoy en día se caracteriza por ser un proceso de cambio o un plan de mejora y adaptación constantes que lleve al estudiante a culminar sus estudios de una forma significativa que se traduzca en formar más y mejores seres humanos con valores éticos, en los cuales se fomenten una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y el país en su conjunto. Por este motivo se propone investigar el perfil de los directores de nivel de parvularia en sus roles de líderes en sus centros educativos que se orienta a transmitir un pensar de fortaleza teórica y práctica en cada área que su equipo administrativo y educativo ejercen.

El presente trabajo de investigación “Sobre el liderazgo de la directora del centro escolar a nivel de parvularia en Escuela De Educación parvularia “Centro Urbano Monserrat”, del Municipio de San Salvador, de abril de 2019 a abril de 2020, será de una investigación cualitativa con enfoque de estudios de casos, con el cual está encaminada a descubrir el perfil óptimo de liderazgo directivo.

Introducción:

El presente trabajo de tesis es para recibir el grado de Maestría en Administración de la Educación por la Universidad Pedagógica de El Salvador. Este estudio trata de concretizar las ideas, las teorías, los esfuerzos, opiniones y anhelos de aprendizaje del autor en estos dos años de estudio, además de las valiosas enseñanzas de todos los maestros y doctores que compartieron su conocimiento.

En El Salvador, la educación es afectada por un conjunto de variables internas y externas que ponen en cuestión el objetivo de dar herramientas para la resolución de los problemas y por lo cual se exigen cambios significativos en los procesos educativos (MINEDUCYT, MINEDUCYT, 2020). Este estudio de casos sobre el liderazgo de la directora del Centro Escolar de nivel parvularia en la escuela: Escuela de educación parvularia Centro Urbano Monserrat, perteneciente al municipio de San Salvador, en el periodo de abril de 2019 a abril de 2020; pretende conocer el perfil de liderazgo del director en la gestión educativa del centro escolar.

Al investigar dicho perfil, se busca conocer de cerca la práctica y el rol que tiene el director como líder de su centro escolar. Un líder que inspire y motive a crecer a cada docente en el área que desarrolla y poder así empoderarse de su rol como agente de cambio en el proceso de enseñanza – aprendizaje de la educación salvadoreña.

Para poder canalizar y llegar a un perfil óptimo es necesario hacer un recorrido a través de la historia del liderazgo y como ésta es fundamental en el desarrollo de cualquier núcleo compuesto por personas. También es fundamental conocer la historia del liderazgo escolar, los principales desafíos, algunos enfoques y la aclaración de los conceptos, pautas y tipos de liderazgo.

En este primer capítulo se plasman los antecedentes que se toman como referencia para esta investigación tomado en su mayoría por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de El Salvador, donde se comprenden el recorrido histórico del liderazgo en temas de educación, continuando con el planteamiento de la problemática en la que se enfoca el documento el cual es un estudio de casos sobre el liderazgo de la directora del Centro Escolar de nivel parvularia en la escuela: Escuela de educación parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador, de abril de 2019 abril de 2020.

Proponiendo como objetivo general Conocer el perfil de liderazgo en la directora del centro escolar y como objetivos específicos: analizar, identificar, explicar, y exponer la experiencia en cuanto a educación, a resolución de conflictos y procesos educativos, así como la gestión en lo educativo.

La indagación a esta problemática se justifica mediante al gran trabajo educativo que está conformado por un conjunto de procesos organizados que permite a los integrantes de una institución logren sus objetivos y metas, siempre y cuando estos sean dirigidos por un líder que tenga clara las metas y los objetivos por cumplir. Es por ello que se vuelve necesaria esta investigación, tomando en cuenta las limitantes que este estudio puede presentar y los alcances que pretender cumplir.

Capítulo 1

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Para plantear el problema e indagar: "El perfil del director en centros escolares efectivos y su rol en la mejora". Es fundamental, busca establecer la necesidad de investigar sobre el papel del director como líder de su centro educativo y su accionar en la gestión administrativa y pedagógica. Es por ello que se precisa, un estudio de casos sobre el liderazgo de una directora de un centro escolar a nivel de parvularia, para poder obtener una mirada holística del liderazgo de los directores de los centros escolares de El Salvador.

Debido a la naturaleza de este estudio, al investigar un perfil, se pretende conocer a fondo y de una manera amplia la práctica de liderazgo y el rol que se debe desempeñar como líder de un centro escolar. Un director líder que comprenda que: "El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas". (Gómez-Rada, 2002) Para poder llegar a la meta, que es un proceso de enseñanza – aprendizaje exitoso e integral para el estudiante salvadoreño.

En el artículo, "Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares" propone que la discusión sobre la importancia del liderazgo educativo en el mejoramiento de los aprendizajes, entendido tradicionalmente por las atribuciones de jerarquía posicional directiva escolar, es un factor que comienza a tener inusitada relevancia y pertinencia, tanto para el conocimiento de dicho componente en nuestra idiosincrasia iberoamericana, como también en el aporte de antecedentes científicos para las decisiones de política educativa. Ello tiene el propósito de

impactar significativamente en actores y procesos gravitantes, en el sentido de mejorar las cifras de los indicadores clave del aprendizaje en los estudiantes.

La investigación sobre el liderazgo educativo está mayoritariamente circunscrita a la investigación sobre escuelas eficaces, desarrollada preferentemente a partir de las reacciones al Informe Coleman, en la década de los años sesenta, en el contexto escolar anglosajón.

Los autores de dicho artículo, Maureira, Moforte y González plantean que el liderazgo instructivo, representado a partir de la figura del director o directora y su rol, fue la primera manifestación conceptual y operacional de esta línea de investigación. Luego vinieron otros enfoques sobre liderazgo de carácter más organizacionales, cuyo núcleo quedó situado en el individuo “director” y la “posición jerárquica” atribuida a su cargo. Las tendencias en el conocimiento del liderazgo desde el ámbito de las organizaciones, han destacado el agotamiento de la mirada del liderazgo como un fenómeno individual, carismático y jerárquico.

En efecto, en la investigación sobre liderazgo en las organizaciones escolares ha habido una clara atención en la producción de conocimiento sobre los estilos y el rol de liderazgo del director; a este actor se le atribuye una visión heroica, carismática, individual y jerárquica, cuya influencia se basa, mayoritariamente, en el poder posicional. En la actualidad, la investigación privilegia perspectivas más colegiadas, y sobre todo, más focalizadas en el conocimiento sobre prácticas de liderazgo de los diferentes actores que participan en las decisiones de mejora, desarrollo e innovación escolar. Dichas tendencias se justifican ampliamente en el marco de los importantes desafíos que la escuela tiene, en tanto organización, en el ejercicio de sus capacidades de cambio y desarrollo.

Los autores dejan de manifiesto que el liderazgo educativo constituye un factor estratégico de mejora e innovación escolar, e identifican al liderazgo

directivo como eslabón para mejorar el funcionamiento y resultados escolares. (Oscar Maureira, 2014)

En España, el estudio de Pascual (Roberto Pascual, 1993) constituye uno de los más fecundos en materia de liderazgo educacional. Éste concluye que la dimensión transformacional, más que la transaccional, está correlacionada con la satisfacción de los docentes con la dirección escolar, el esfuerzo extra y la efectividad organizacional del centro escolar. Basada en el mismo enfoque de liderazgo, la investigación realizada por Bernal (Bernal, 2000) sobre las dimensiones de liderazgo transformacional más recurrentes en centros educativos españoles y pertenecientes a la Comunidad Autónoma de Aragón, revela la centralidad de indicadores asociados al enfoque de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (Avolio, 1994).

Asimismo, debido a la estructura de las dimensiones del enfoque de liderazgo transformacional, y a la vasta investigación sobre los efectos positivos de este modelo, tanto en el campo de las organizaciones no educativas como en las educativas, Maureira (Maureira, 2012) y Murillo (Townsend, 2007), se refieren a este enfoque de liderazgo de la dirección de la escuela como modelo para el ejercicio de las direcciones educativas. Sin embargo, en una investigación sobre liderazgo y desarrollo sostenibles en las organizaciones escolares, López y Lavié (Lavié, 2010) precisan la importancia de un liderazgo distribuido como sostén de los procesos de innovación.

Esta cuestión ya se advertía: por un lado González (González, 2003), sobre el rol de la dirección escolar en tiempo de reformas y cambios, señala que el director o directora, en el supuesto de un liderazgo compartido, tiene un rol más de arquitecto organizacional que de jefe.

Por otra parte, Murillo (Murillo, 2006), en una reflexión sobre direcciones escolares para el cambio, precisaba que para el cambio de la cultura escolar, es

clave modificar el modelo de dirección escolar y su liderazgo, y sugiere el enfoque compartido o distribuido. Asimismo, Escudero (Escudero, 2010) hace notar que el liderazgo de la dirección escolar es una realidad que ha de construirse y en la cual otros más deben participar. En efecto, como afirma Bolívar (Bolívar, Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo, 2012), en el contexto de la nueva gobernanza en educación, se requiere que el liderazgo sea el resultado de un proceso en el que se construya comunidad, con misiones y propósitos compartidos.

En un reciente trabajo sobre liderazgo institucional en organizaciones escolares, Lorenzo, a raíz de lo que se ha denominado liderazgo de sistema (Hopkins, 2008), plantea la necesidad de generar comunidades de líderes en las direcciones escolares de instituciones que pudiesen compartir una zona geográfica común, o estar dentro de un proyecto educativo corporativo. Dichas comunidades serían corresponsables en la generación de reformas educativas locales que permitirían mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y, asimismo, funcionarían como colectivos de directores que se estructurarían mediante los principios de las comunidades de práctica profesional directiva. (Lorenzo, 2009-2010.).

El desarrollo de competencias para una excelente gestión directiva ha sido de mucha importancia en los últimos años, ha dado un impulso notable a nuevas metodologías las cuales hasta hace pocos años no pasaban de simplemente buenas ideas. En este sentido, el Ministerio de Educación de El Salvador ha estado dando algunas capacitaciones o talleres que han aportado a la construcción de herramientas para un óptimo, integral y profundo trabajo en el liderazgo, por ejemplo: Gestión educativa, Formación Continua de Docentes en Servicio (MINEDUCYT, 2019), Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares de Educación Media de El Salvador (Morán, 2016 - 2017) y Liderazgo directivo (MINEDUCYT, Liderazgo directivo, 2017), entre otros.

De acuerdo al blog "Liderazgo Educativo", apunta a que el liderazgo en la actualidad partiendo desde el propio director, docente y su desempeño en el aula, no siempre es notorio, sino que más bien se trata de un respeto de los alumnos hacia una autoridad y no tanto hacia las cualidades de líder que transmite el docente. En muchos casos incluso ni siquiera existe ese respeto por la autoridad del docente.

De igual manera en los mandos directivos de las instituciones muchas veces hace falta esa actitud incansable por mejorar las condiciones en que se desarrolla el aprendizaje, por realizar gestiones y contactos apropiados que permitan solventar las necesidades más importantes.

Es notorio por ejemplo cuando un centro escolar está siendo dirigido por un grupo de personas que poseen alto grado de liderazgo, ya que éstos muestran una actitud firme y serio trabajo por mejorar en todo sentido, mayor poder de gestión, inteligencia en las decisiones, mayor integración de toda la comunidad educativa, siempre dispuestos a aprovechar nuevas oportunidades, etc.

Se podría suponer que de igual manera ocurre en instituciones o instancias de mayor jerarquía, donde es la cabeza o el grupo que preside, quien puede impregnar a sus subordinados con un liderazgo claro, disciplinado y en pro del bien común, o fomentar el conformismo y la comodidad, dejando que las cosas marchen como siempre, quedándose dormidos ante los nuevos retos educativos.

Quizá sea este segundo escenario el más parecido a la realidad nacional, donde gran parte del personal que labora en las instituciones se ha acomodado a la rutina diaria y no existe un esfuerzo extra por el mejoramiento constante de su trabajo, independientemente del puesto o cargo que ocupen. El estar ejerciendo una profesión o desempeñándose en un cargo por años, contribuye a generar una rutina

de acomodamiento y de ahí un desacoplamiento de las nuevas exigencias de una realidad cambiante.

Otra situación precaria dentro de la sociedad salvadoreña es que muchas de las personas que poseen un buen grado de liderazgo, no se preocupan por el bien común sino que se valen de ello para aprovecharse de sus cargos y buscar un beneficio personal.

Lo anterior es altamente perjudicial pues no permite el alcance de objetivos y fines comunes que serían del beneficio de todos. Para que un verdadero esfuerzo de mejoramiento en el marco educativo pueda llevarse a cabo, debe existir no solo liderazgo en todas las escalas de las estructuras organizacionales, sino también la ética y la profunda conciencia de saber que cada persona es parte de un todo sincronizado en ideales, metas y acciones concretas. (Morán K. , 2020)

La dinámica social educativa requiere de directores líderes, para que estos puedan tener todas las herramientas y capacidades de emprender procesos educativos funcionales e integrales que aporten a la transformación educativa, procesos que sean factibles para la adopción e implementación de estos.

Este tipo de capacitaciones por medio del Ministerio de Educación de El Salvador, ayudaba a profundizar en la identificación de competencias o prácticas relacionadas con el ejercicio del liderazgo transformacional, ya que las instituciones educativas deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales estén vinculadas a la comunicación, la motivación y el establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tienen un rol protagónico las relaciones humanas. Esto indica que el liderazgo transformacional está relacionado con la cercanía de los profesores y con el empoderamiento, el aprendizaje, la motivación y la satisfacción de los alumnos y buenos resultados en el rendimiento académico.

El MINEDUCYT propuso que un aspecto importante para abordar era la importancia de potenciar los diferentes consejos conformados por docentes, padres de familia y estudiantes como organismos responsables de la gestión administrativa escolar interna de las instituciones educativas oficiales, quienes toman decisiones colegiadas y son solidarios en responsabilidades y en acciones que se desarrollan en beneficio del sector que representan. (MINEDUCYT, Liderazgo directivo, 2017)

En la escuela de parvularia que se están investigando, la directora menciona que en su momento recibió una capacitación a lo largo de su experiencia como docente y como directora líder de su institución. La Licenciada Ruth de Figueroa de la Escuela De Educación parvularia “Centro Urbano Monserrat” menciona que recibió una capacitación a lo largo de sus años como Directora líder de su institución. Dicha capacitación duró un lapso de 6 meses y fue realizada en el año 2012.

No obstante, la directora líder no se ha quedado solo en una capacitación, ella ha buscado el crecimiento en la materia con diversas metodologías como el estudio de libros con autores internacionales: Dale Carnegie, Stephen Covey, Dale Carnegie y John Maxwell entre otros. Con el fin de aportar calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje de sus respectivos centros educativos.

1.2 Planteamiento del problema

La oración de trabajo es:

Estudio de casos sobre el tipo de liderazgo y gestión de la dirección del Centro Escolar de nivel Parvularia en la siguiente escuela: Escuela de educación Parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador, de abril de 2019 abril de 2020.

Camilo Clavijo en su blog define al liderazgo como la capacidad para guiar a otros, tanto en los tiempos de calma como en los momentos de cambio. Requiere de ciertas habilidades y características con el fin de crear soluciones que, al mismo tiempo, den innovación y estabilidad. El liderazgo es la pieza clave para alcanzar las metas de tu empresa, ya que así elevas las posibilidades de obtener resultados efectivos por parte del equipo, además de crear mejores ambientes de trabajo. (Latinoamérica, 2019)

Un liderazgo efectivo del Director o Directora, se traduce fundamentalmente en el establecimiento de metas, guías, lineamientos y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.

Al no tener una clara idea o visión de liderazgo se puede confundir con el aparente respeto que el estudiante le proporciona al docente o director, es de suma importancia que se logre entender el concepto verídico de liderazgo para que el director o docente se empodere de sí mismo y empiece a potencializar las ideas y metodologías que puedan surgir partiendo de las necesidades que pueda tener su institución, ya que el hecho de pertenecer a un sistema educativo estandarizado no quiere decir que las problemáticas sean exactamente las mismas en cada institución. Es por eso, que es fundamental que el director líder o el docente líder tengan conocimientos de algunos los tipos de liderazgo.

Existen muchos, pero el escritor Daniel Goleman en su libro "El poder de la inteligencia emocional" (Goleman, 2013) propone 6 tipos de liderazgo para docentes y más aún para directores de centros escolares citados a continuación:

a. Liderazgo autoritario.

- Posee visión de futuro.
- Motiva constantemente a sus alumnos.
- Hace que sus alumnos perciban que lo que hacen es importante para ti y para ellos.
- Da tareas individuales, pero siempre pensando que dichas ideas tienen un valor global.
- El alumno sabe en todo momento cuál es su objetivo y cuál es su recompensa.
- El objetivo marcado es claro, pero a la vez tiene una cierta flexibilidad.
- Permite la innovación.
- Permite la experimentación.
- Acepta los riesgos.

NO FUNCIONA CUANDO:

- Docente y alumnos tienen unos conocimientos iguales o muy parecidos, ya que estos lo conciben como un docente presuntuoso o poco informado.
- Se abusa del despotismo y la intransigencia.

b. Liderazgo coach.

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

- Ofrece una gran cantidad de instrucciones porque pauta las tareas.
- Ofrece mucho feedback a sus alumnos.
- Delega tareas con frecuencia, incluso las que se consideran complejas.
- Defiende el error como una forma más de aprendizaje.
- Defiende el valor del diálogo como herramienta para aumentar la responsabilidad entre sus alumnos.
- Verbaliza el compromiso ante sus alumnos.

NO FUNCIONA CUANDO:

- Los alumnos manifiestan muy pocas ganas de aprender.
- Los alumnos manifiestan una falta considerable de motivación.

c. Liderazgo conciliador.

- Valora a sus alumnos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de las mismas.
- Busca en todo momento un buen clima de trabajo.
- Concede mucha importancia a la lealtad.
- Defiende cierto grado de autonomía en el aprendizaje.
- Practica el refuerzo positivo incondicional, es decir, trabaja para aumentar el auto-concepto y la autoestima de sus alumnos verbalizando sus logros y aciertos.
- Promueve la armonía dentro del grupo, así como la moral de sus alumnos.

NO FUNCIONA CUANDO:

- El docente abusa del elogio.
- El docente no ofrece soluciones a corto o medio plazo que puedan satisfacer al alumno.

d. Liderazgo democrático.

- Invierte mucho tiempo en recopilar ideas.
- Trabaja con la intención de tener el respaldo de sus alumnos.
- Busca constantemente en el grupo conseguir confianza, respeto y compromiso.
- Fomenta la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus alumnos.
- Es muy realista en cuanto a la consecución de objetivos.

INCONVENIENTES:

- Se ralentiza con consecución de objetivos, dada la pluralidad de opiniones.
- Favorece poco la cohesión de grupo al fomentar tanto la participación.

e. Liderazgo ejemplarizante.

- El docente tiene un alto rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente.
- Se obsesiona por hacer las tareas mejor y más rápidas y lo exige también a sus alumnos.
- Busca el mismo nivel y exigencia en todos sus alumnos.
- Tiene las ideas claras, pero no siempre es capaz de transmitirlos con claridad al grupo.
- Fomenta la desmoralización y el abandono debido a la alta tasa de exigencia.
- El alumno se preocupa más por adivinar lo que quiere el docente que no por su trabajo en el aula.
- No hay flexibilidad.
- Desaparece la responsabilidad.
- Las tareas son, por lo general, repetitivas, mecanizadas y aburridas.

- El alumno ve poca recompensa en su esfuerzo.
- Manifiesta poca sensibilidad por la atención a la diversidad.

PUEDE FUNCIONAR CUANDO:

- Los alumnos son homogéneos, están muy motivados, son muy competentes en sus tareas y requieren de poca atención o seguimiento individualizado.
- Hay que realizar alguna actividad o proyecto en un plazo determinado.

f. Liderazgo coercitivo o dominante.

- Sólo el docente toma decisiones y es inflexible.
- No favorece el espíritu crítico o la generación de nuevas ideas o sugerencias.
- No fomenta la implicación del alumno en el grupo.
- Desaparece el sentido de la responsabilidad.
- No fomenta el sistema de recompensas.
- Es poco motivador para los alumnos.

PUEDE FUNCIONAR CUANDO:

- Se necesita dar un cambio radical al rumbo de un grupo.
- Ocurre una situación traumática o de emergencia tanto en el grupo como en el centro escolar.

Un buen liderazgo dirigido y enfocado a aprendizajes significativos y centros de educación efectivos son temas que están latentes en la atención académica de nuestro país. Es por ello que el tipo de liderazgo y el apoyo que se recibe por parte de las entidades superiores son indispensables. Como lo plantea la vicerrectora académica de la Universidad Pedagógica de El Salvador, Máster en didáctica y formación de profesionales Catalina Machuca, desde 1940 se conciben los fines y

objetivos de la formación educativa nacional, y es por ello que se creó el Ministerio de Educación. La formación académica se va transformando y va cambiando con el fin de brindar conocimientos que ayudan al máximo desarrollo del país.

Con esa visión en mano, se encarga de desarrollar las reformas al sistema educativo. Reformas que cuyo fin es mejorar la cobertura y la calidad de la educación de forma tal que las nuevas generaciones estén en condiciones de adaptarse a las nuevas situaciones políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales y espirituales que ya se están enfrentando. (Machuca, 2013)

De acuerdo a la Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura, estos son otros aportes fundamentales a la educación que con sus planes, programas y proyectos ha brindado un aporte significativo al progreso integral de El Salvador.

✓ Programa Edúcame

El propósito de este Programa era flexibilizar la oferta de los servicios educativos en Tercer Ciclo y Bachillerato, por medio de la implementación de nuevas modalidades de atención y de entrega de los mismos, a fin de disminuir la sobreedad y reintegrar al sistema educativo a jóvenes que interrumpieron su formación académica.

✓ Programa Comprendo

El Programa Comprendo apuntaba a mejorar las capacidades de razonamiento y análisis matemático, así como las competencias de comprensión y expresión del lenguaje en los niños y las niñas de primer ciclo de educación básica, como base para lograr mayor éxito escolar.

✓ Programa Conéctate

El Programa Conéctate tenía la finalidad de proveer al Sistema Educativo Nacional herramientas tecnológicas que mejoren los niveles de calidad

académica y que desarrollarán, en los estudiantes, las competencias tecnológicas que exige el ámbito laboral, lo que permitiría elevar el nivel de competitividad del país.

✓ Proyecto "Cultura de Legalidad"

El Programa de "Cultura de Legalidad" era implementado en los novenos grados de 10 diferentes centros educativos del país con la finalidad de fortalecer los esfuerzos que se desarrollaran en educación dentro del contexto de la formación de valores y el combate a la delincuencia juvenil. (OEI, 2020)

Por otra parte, Jon Gordon y Mike Smith son los autores de "You Win in the locker room First" y describe cómo dos extraordinarios entrenadores transforman al Atlanta Falcons de un equipo mediocre a uno de los mejores de la liga. En el proceso muestra cómo los líderes pueden transformar sus propias organizaciones en este caso se puede aplicar a las instituciones educativas utilizando los mismos principios.

La cultura consiste en el propósito compartido, actitudes, valores, metas, prácticas, conductas y hábitos que definen a un equipo u organización. Muchos entrenadores se centran sólo en la cultura compartida por los jugadores, pero el hecho es que todo el mundo en una organización da forma a la cultura. Para tener éxito es necesario que todos los de la organización crean, hablen y se comporten sincronizadamente. Es necesario que todo el mundo esté alineado con las mismas creencias, expectativas, comportamientos y hábitos. [Nosotros] aprendimos que las creencias y los comportamientos del pasado tenían que marcharse y que necesitábamos inculcar nuevas formas de pensar y actuar que todos pudieran seguir. (Jon Gordon, 2015)

El Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de El Salvador reconoce que:

La educación es un proceso constante del que requiere contar con personas pro activas, capaces de crear en medio de condiciones escasas, que motiven, que transmitan y que se multipliquen, en conocimientos pero también en motivación.

Según el Liderazgo Directivo, Modulo 1, proporcionado por el ministerio de Educación, se necesitan directores líderes que inspiren a su planta docente y administrativa a querer mejorar, trabajar en equipo con una misma visión y crecer por iniciativa propia pero con el fin u objetivo de brindar una educación de calidad, integral, significativa y de mejora constate para sembrar en el estudiante de temprana edad una mentalidad de líder capaz de dirigirse en sus propias decisiones. (MINEDUCYT, Liderazgo directivo, 2017)

1.3 Preguntas de investigación

Al ser una investigación de carácter mixto, se plantean dos categorías en cuanto a las preguntas, las cuales son:

1.3.1 Preguntas de investigación cualitativa

- ✓ ¿Cuál es el perfil de liderazgo que tiene la directora del centro escolar Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat"?
- ✓ ¿Cómo es la experiencia administrativa y pedagógica de la Directora de la Escuela?
- ✓ ¿Cómo se ejerce el liderazgo gerencial de la directora de las Escuela?
- ✓ ¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos dentro del centro educativo?
- ✓ ¿Cómo es el proceso de adquisición de competencias académicas con base a las experiencias en los directores de los centros educativos?
- ✓ ¿Cómo ha sido la gestión de la educación, en sus aspectos humanos, éticos y técnicos por parte de los directores de los centros educativos?

1.3.2 Preguntas de investigación cuantitativa

Las condiciones socioeconómicas y socioculturales determinan el perfil de liderazgo ya que es el entorno donde se desenvuelven los estudiantes del Centro Escolar donde ejerce, por lo tanto:

- ✓ ¿Cómo se encuentran las condiciones socioeconómicas alrededor del centro escolar Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador?

- ✓ ¿Cómo se encuentran las condiciones Socioculturales alrededor del centro escolar Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador?

1.4 Objetivos del estudio:

1.4.1 Objetivo general:

- ✓ Investigar el perfil de liderazgo que posee, ejerce y pone en práctica la persona que conlleva el cargo de Director en la gestión educativa del centro escolar: Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador.

1.4.2 Objetivos específicos

La presente investigación es de carácter mixto, por lo tanto se plantean bajo dos enfoques cualitativos y cuantitativos.

- I. Analizar cómo ha sido la experiencia administrativa, pedagógica y la forma en que ejerce el liderazgo gerencial la directora del centro Escolar: Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador.
- II. Explicar cómo ha sido la resolución de conflictos surgidos dentro del centro educativo y que compete el proceso de adquisición de competencias académicas y experiencias en la directora del centro educativo.
- III. Exponer cómo ha sido la gestión de la educación, en sus aspectos humanos, éticos y técnicos por parte de la directora del centro educativo.
- IV. Proponer una guía de organización y gestión de los directores en los centros escolares analizados.

- V. Conocer las condiciones socioeconómicas alrededor del centro escolar: Escuela de Educación parvularia "Centro Urbano Monserrat" del Municipio de San Salvador.
- VI. Señalar las condiciones socioculturales en donde se ubica la Escuela De Educación parvularia "Centro Urbano Monserrat" del Municipio de San Salvador.

1.5 Establecimiento de Hipótesis

Debido a que el método de investigación es mixto, se han establecido hipótesis para la investigación cuantitativa. Sin embargo, es de considerar que la investigación está más inclinada al área cualitativa como se justificó en el planteamiento del problema de estudio.

- **Hipótesis de trabajo de una variable:** Los ingresos económicos de los padres de familia en la gestión educativa.
- **Variable:** Los ingresos económicos de los padres de familia.

1. Hipótesis de trabajo con dos variables: Las condiciones socioeconómicas en el entorno de la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador determinan la gestión administrativa de la directora.

- **Variable Dependiente:** La gestión administrativa de la directora.
- **Variable Independiente:** Las condiciones socioeconómicas en el entorno de la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador.

2. Hipótesis de trabajo con dos variables: Las condiciones socioculturales de la zona en la que se ubica la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador determinan la gestión administrativa de la directora.

- **Variable Dependiente:** Determinación de la gestión administrativa.
- **Variable Independiente:** Las condiciones socioculturales en el entorno.

Operacionalización de hipótesis específica I

Hipótesis General	Variables	Definición	Indicadores	U. de medición
Los ingresos económicos de los padres de familia afectan en el desarrollo educativo de los estudiantes y la gestión administrativa de la directora.	Variable	Cantidad de dinero que una familia puede gastar en un periodo determinado sin aumentar ni disminuir sus activos netos.	Ingresos familiares	Cuestionario con preguntas abiertas.
	Los ingresos económicos de los padres de familia			

Operacionalización de hipótesis específica II

Hipótesis Genera	Variables	Definición	Indicadores	U. de medición
Las condiciones socioculturales de la zona en la que se ubica la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador determinan la gestión administrativa de la directora.	Variable independiente	Hace referencia a cualquier proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales de una comunidad o sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de ingreso • Tipos de familia • Servicio básicos • Organización comunitaria • Condiciones de seguridad 	Cuestionario con preguntas abiertas.
	Las condiciones socioculturales en el entorno			
	Variable dependiente	Hacer que alguien tome una decisión de la forma de implementar algo.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la familiar • Acceso a los recursos 	
	Determinación de la gestión administrativa.			

1.6 Justificación:

En el artículo, "Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa" la doctora en Educación por la Universidad de Quebec en Montreal-Canadá Denise Vaillant, quien dirige el Programa de Maestría y el Programa de Doctorado en Educación de la Universidad ORT-Uruguay y plantea que:

El liderazgo es un concepto complejo, para el que no existe un único modo de entenderlo, ni de aplicarlo y que se define por un exigente conjunto de funciones que incluyen la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje. Existen básicamente dos conceptualizaciones referidas a liderazgo escolar. La primera refiere a la personalidad, el estilo y la capacidad de las personas; la segunda vincula el liderazgo con las formas de organización y en menor medida con las prácticas individuales (Vaillant, 2015)

Por lo tanto la forma de educar hoy en día se debe de caracterizar por ser un proceso de cambio o plan de mejora y adaptación constante, para formar más y mejores seres humanos con valores éticos en los cuales se fomenten una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. (Vaillant, 2015).

La educación en nuestro país es parte fundamental en el desarrollo que respalde y garanticen la aplicabilidad y sostenibilidad de los diferentes enfoques y modelos educativos, los cuales pretenden mejorar los procesos de aprendizaje de los Centros de enseñanza, de manera que integren todos y cada uno de los componentes que proveen los programas ejecutados o incluso capacitaciones que le permita al director líder adquirir competencias de liderazgo. De acuerdo al

Viceministro de Educación, Ricardo Cardona A, este proceso de formación es necesario:

Si queremos impulsar una buena educación en el país. Con esto, nuestro personal, nuestros jefes, directores y técnicos se convertirán en verdaderos líderes, cada uno en su campo. (MINED, MINED, 2019)

La labor educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permite a los integrantes de una institución logren sus objetivos y metas, siempre y cuando estos sean dirigidos por un líder que tenga clara las metas y los objetivos por cumplir. (MINED, MINED, 2019)

Es aquí donde surge la importancia de investigar el perfil del director en centros escolares efectivos y su rol en la mejora con enfoque a la práctica del liderazgo en su centro escolar. Es necesario conocer el perfil de liderazgo que posee y desarrolla la dirección del centro escolar ya que de esto depende la manera en que administran y gestionan su centro educativo y su personal. Partiendo de ello, poder ver así una pequeña ventana en cuanto al concepto y desarrollo del liderazgo en las escuelas salvadoreñas. La realización de esta investigación pretender ayudar a la comunidad educativa a tener una idea amplia de lo que dirigir implica en un director.

El liderazgo, a nivel de la dirección de un establecimiento educacional, posee un rol fundamental y clave para movilizar mejoras en las instituciones en los distintos niveles, así como también permite promover el desarrollo de los estudiantes y la comunidad, es por eso que esta investigación es relevante, ya que es imperativo mejorar la educación en nuestro país, y una muy buena forma de mejorar es tener muy claro la visión de líder que tiene tanto el director como el docente. Al tener muy claro lo antes planteado, se enseñará de acuerdo a ello, y el estudiante aprenderá que debe de ser un líder aun y cuando no tenga un cargo de mando. Un líder que busca el mejoramiento continuo de su lugar de trabajo y su desempeño laboral.

Al educar con esta visión, se está dando un aporte valiosísimo al país, ya que estaríamos hablando de un desarrollo integral en las actuales y nuevas generaciones. Generaciones que busquen la excelencia personal, académica y profesional.

El aporte científico de esta investigación es construido siguiendo una serie de pasos metodológicos, sistemáticos y ordenados. Se inicia cuestionando la realidad en cuanto a liderazgo en los centros escolares de El país, para poder comprenderla mejor. El conocimiento científico es creado por seres pensantes, con racionalidad y sensibles a lo que ocurre en su entorno, tomado de entrevistas, citas bibliográficas de grandes autores y psicólogos, con el fin de dar un apoyo a los directores y docentes de los centros escolares de El Salvador.

Ahora bien, o se pretende encasillar la definición de liderazgo, al contrario se pretende brindar una idea amplia de lo que liderar a un equipo educativo significa. Esta investigación pretende brindar una motivación a crecer y desarrollarse constantemente en esta área, ya que cuando un director en su papel de líder le toma interés a su equipo significa preocuparse por el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos, al igual que los problemas o dificultades que pueden rodear al ambiente o en la comunidad donde se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje.

La Educación no es la respuesta a la pregunta, la educación es el medio para encontrar la respuesta a todas las preguntas. William Allin (MINEDUCYT, MINEDUCYT, 2020)

El rol que ejercen las instituciones educativas, los docentes, pero principalmente el director es vital en el desarrollo de una comunidad; al establecer una relación efectiva de liderazgo comunitario junto con su equipo docente son factores que determinan en la formación de valores, ideales y normas de conducta, e influyen en el establecimiento de aspiraciones y proyecciones a futuro en el estudiante.

En el seminario de Liderazgo inducido por el Ministerio de Educación en el año 2019 Napoleón Ardaya, plantea:

Cómo lograr que las personas, los colaboradores y el equipo lo sigan a uno como un acto de su libre voluntad. Consideramos que esto es muy importante pues todo educador es un líder, está influenciando a las personas y en todo escenario de la vida necesitamos desarrollar liderazgo. (MINEDUCYT, 2019)

Se necesita indagar para encontrar un perfil de liderazgo que pueda aportar o incentivar al cambio, mejora o transformación en el proceso de vida de los educandos. Es por eso que se propone investigar sobre el perfil de los directores en su papel de líder en un centro educativo, un líder que transmite un pensar para fortalecer cada área que su equipo ejerce. Sharma en su libro, El líder que no tenía cargo, plantea que:

Al adoptar la idea de liderar sin necesidad de tener un cargo específico o alto puede llegar a transmitir la visión de un logro, que es el mejor regalo que un ser humano puede ofrecer a otros." Y en este caso a sus estudiantes. (Sharma, 2010).

1.7 Limitaciones y alcances de investigación.

1.7.1 Los alcances de la Investigación son longitudinales.

- A.** El presente estudio explorará el perfil de liderazgo que un director puede adquirir en su rol de gestión en el centro educativo y cual perfil es el más apropiado para optimizar el funcionamiento de su centro escolar.
- B.** La investigación abarca un centro escolar:
- ✓ Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat"
Ubicado en San Salvador, durante el periodo de abril de 2019 abril de 2020. Ya que este centro dio la apertura para realizar esta investigación debido a que está interesado en mejorar sus prácticas de liderazgo e incrementar la motivación de su equipo docente para poder transformar y aportar a la educación de El Salvador.
- C.** Las fuentes de la presente investigación son diversas, ya que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos, al igual que contiene datos o informaciones reelaborados o sintetizados.
- D.** Se tomará en cuenta la opinión de tres analistas que aporten información enriquecedora a la investigación, gracias a su experiencia labora dentro del país como fuera, al igual que experiencia dentro como fuera del aula y específicamente en tema de liderazgo institucional y gerencial.

1.7.2 Limitaciones de la investigación

- ✓ La presente investigación únicamente explorará la variable del liderazgo ya que justamente este año 2020, dicha investigación se está llevando a cabo en medio de una pandemia mundial denominada Covib-19, la cual requiere confinamiento obligatorio en casa ya que el portador del covib es el mismo ser humano. Esto hace un poco complicado el proceso de adquisición de información, entrevistas, búsqueda de los entes involucrados y otros aspectos de requieren de la presencia para investigar.
- ✓ Al momento de recolección de datos requeridos para este documento se apoyará en recursos tecnológicos ya que el contacto social está estrictamente prohibido.
- ✓ Inicialmente, esta investigación estaba basada en dos centros escolares con los cuales se habían hablado y pactado previamente y habían otorgado su permiso y manifestado su interés, pero conforme este proceso de investigación fue pasando se convirtió en casi imposible poder contactar con las directoras debido a la misma problemática de la pandemia y su labor de mantener a flote la educación de calidad de sus estudiantes.
- ✓ En el caso personal de la investigadora, debido al Covib-19 y a la cuarentena impuesta por el gobierno a favor de la salud del pueblo Salvadoreño, se vio obligada a abandonar su residencia e instalarse en otra para poder estar junto a su familia los meses que trascurrió dicho confinamiento.
 - ✓ La estabilidad de conexión a internet fue una de las principales limitantes ya que por la saturación de personas en mi residencia y la baja calidad de internet, se complicaba la descarga de material de apoyo y lectura para retro alimentar la investigación en curso.

1.8 Delimitaciones de la investigación:

A. Delimitación temporal: Abril 2019 – Abril 2020

Se toma este periodo de tiempo ya que se consideró que un año es pertinente para ver el desarrollo de desenvolvimiento de las directoras en los centros escolares respectivos.

B. Delimitación físico geográfica:

- ✓ Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat"

C. Delimitación conceptos o delimitación semántica:

- ✓ **Liderazgo:** Un líder está determinado por la perseverancia, por las metas propuestas y el aprendizaje continuo que va más allá de lo común. No se requiere tener títulos, cargos, estar en reuniones o hablar mucho para serlo, un líder es aquella persona que al hacer su trabajo sea cual sea inspira a los demás, los influencia de manera positiva y no permite que la mediocridad afecte ningún aspecto de su vida. "Liderazgo es lo que usted hace cuando nadie está viéndolo", dijo Robin Sharma autor del libro "El líder que no tenía cargo".

El alemán Konrad Fiedler, autor de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como "la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos".

José Alberto Santos concibe el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”.

Keith Davis, por su parte, define el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”. (Management, 2018)

- ✓ **Liderazgo educativo:** Michael Fullan nos señala que un líder educativo combina un enfoque multidireccional de acciones, acuerdos y determinación de responsabilidades entre liderazgos en distintos niveles del sistema educativo (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia los lados). Es través de estas coordinaciones que se propicia la energía necesaria para generar un cambio más rápido y más fácil que movilice al sistema escolar hacia la mejora. Este nuevo liderazgo responde y permite el aprendizaje profundo, basado en una nueva pedagogía que se apoya en gran medida en acciones del “mundo real” y que está habilitada y enormemente acelerada por innovaciones en la tecnología digital. (Fullan, 2014)

El líder educativos no nace, se “hace” a través de su práctica, apoyada en su participación en programas de desarrollo profesional basados en teorías de aprendizaje actualizadas, teorías sobre liderazgo y desarrollo organizacional y en un marco regulatorio definido por la política pública y asociaciones profesionales. (Darling-Hammond, 2007)

D. Ambiente y contexto:

Las escuelas a investigar, las dos son escuelas de educación Parvularia y sus directores son mujeres preparadas por años especializadas en esos niveles.

✓ **Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat"**

Licenciada: Ruth Pino de Figueroa

Su directora no vive en la misma zona de la escuela, tiene que viajar desde su domicilio hasta final calle Alfredo espino Col. IVU. San Salvador. Que es donde está ubicado dicho centro.

Capítulo 2

2 Marco Teórico

En el siguiente capítulo se abordan diferentes apartados que respaldan teóricamente la intención al realizar la investigación referida al perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar, bajo diferentes enfoques de disciplinas integradas, empezando por la disciplina pedagógica, ya que durante mucho tiempo la educación ha jugado un papel fundamental y determinante en el desarrollo de la humanidad. Humanidad que se ha visto en progreso y en evolución durante todo el tiempo y cada progreso y evolución crea necesidades, y estas son las que van aportando a la educación procesos de cambios y adaptación, El Salvador ha ido tratando de responder con éxito a las demandas de una sociedad creciente.

La presente investigación, también se expone bajo el enfoque sociológico, puesto que se hace un breve recorrido por el liderazgo a través de la historia. Historia que se vio influida por las civilizaciones antiguas e incluso por entidades religiosas y por su puesto fue parte fundamental la revolución industrial. Todo esto como concepto general de liderazgo, ya que el mundo ha tenido la oportunidad de ver crecer y desarrollar diferentes líderes con cualidades que pueden ayudar y aportar al crecimiento profesional e integral para cumplir el objetivo de brindar una educación integral y de calidad a los estudiantes del El Salvador.

Por otro lado el liderazgo escolar a través de la historia es algo que compete a este capítulo de la investigación ya que se necesita comprender los principales desafíos que se ha tenido como sistema educativo y algunas políticas que son relevantes para el liderazgo escolar.

Por último se aborda la disciplina psicológica, planteando cuán importantes son las relaciones humanas para el funcionamiento del centro escolar. Debido a que para un director las relaciones interpersonales son fundamentales en su trabajo, su

papel como líder le lleva a entender su función en la gerencia y analizar algunos tipos de liderazgo existentes para un óptimo desarrollo del centro escolar y de los procesos de enseñanza – aprendizaje del estudiante.

2.1 Liderazgo a través de la historia

Cuando se menciona la palabra liderazgo se asocia con personas que han cambiado la historia y han dejado un legado. Estas, generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial de acuerdo el aporte social, económico o político que han dejado huella en la humanidad. Desde la disciplina sociológica, la doctora Sandra Estrada Mejía miembro del grupo de investigación: Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Menciona en su artículo, "Liderazgo a través de la historia" que:

Por medio de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos. (MEJÍA, Mayo 2007)

Mejía comparte en el artículo antes mencionado un pequeño recorrido por la historia que permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que de una u otra forma influyeron en el desarrollo de la humanidad. (MEJÍA, Mayo 2007)

Dentro de dicha investigación, se realiza un análisis histórico social, se identifican algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder dirija los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la

productividad y competitividad en cuanto a aporte económico, influencia social y educativo dentro de su organización. Y poder así realizar las acciones necesarias que permitan potencializar las habilidades y facilitar el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

2.1.1 Evolución

Bajo el enfoque sociológico, la evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registraron algún momento de la historia. Líderes que dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, plantearon y organizaron exploraciones, entre otros. No obstante, El Centro Europeo de Postgrados es su blog plantea que el estudio de liderazgo comenzó, aproximadamente, hace unos setenta años, presentándose en la actualidad con connotaciones positivas, ya que existe la creencia generalizada de que se trata de una variable importante en el funcionamiento de las organizaciones en lo que respecta al cumplimiento de actividades y metas, o lo que es lo mismo, el liderazgo influye, claramente, en la eficacia y eficiencia de las organizaciones. (CEUPE, 2020)

En los últimos años, se han realizado más de 50 teorías y modelos de liderazgo, algunos bajo el enfoque psicológico. La psicóloga Gema Sánchez Cuevas certifica en el Blog de Rodríguez titulado "Las principales teorías del liderazgo" algunas de estas teorías:

- ✓ Teoría del "Gran Hombre", de acuerdo con este punto de vista, los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales.

Las teorías de los grandes hombres suponen que la capacidad de liderazgo es inherente, es decir, que los grandes líderes nacen, no se hacen. Estas teorías suelen describir a los grandes líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición de liderazgo. (CEUPE, 2020)

- ✓ Teoría de contingencia, enfatiza los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Se centran en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación.

Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones (Rodríguez, 2018).

Al pasar los años, se ha mostrado diferentes etapas de liderazgo, sin embargo a continuación se mencionan algunas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, además de su impacto en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual.

2.1.2 Edad antigua.

Mejía en su artículo plantea que con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza y empezaron a crear diferentes cosas, herramientas que permitieran el mejoramiento de la calidad de vida y de la sociedad. Los líderes de esa época coordinaban esfuerzos y ayudaban a las divisiones naturales del trabajo acordes con el sexo y edad entre hombres y mujeres; adultos, niños y ancianos.

El Dr. Drapkin profesor emérito de Criminología de la Universidad Hebrea de Jerusalén, aporta que en el antiguo Egipto un colaborador cercano al Faraón Djedkare-isesi escribió un conjunto de máximas que evocan la conducta a seguir para convertirse en un hombre recto y mantenerse como tal. Este pasaje es conocido como Las máximas de Ptah Hotep y forma parte de los textos de la sabiduría egipcia. De estas máximas se hace singular la que hace referencia a la conducta de los que dirigen las multitudes.

Una de las traducciones realizadas por el egiptólogo Jean Francois Champollion, nos describe que la quinta máxima rezaba que:

Si fueras un líder ejerciendo el control de una multitud, busca que cualquier acción sea virtuosa hasta que en tu gobierno no existan injusticias (S., 1982).

Para este tiempo ya existía el liderazgo organizacional, ya que los sacerdotes se reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores, producto del sistema tributario establecido, los cuales debían de presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. Éste ejemplo se puede ver muy claramente en el siglo XII a.C. El líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro Jetro: Para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes en grupos de jefes de 1000, de 100, de 50 y de 10, Y así poder impartir justicia conforme al nivel de competencia delegada.

Escogió Moisés varones de virtud de entre todo Israel, y los puso por jefes sobre el pueblo, sobre mil, sobre ciento, sobre cincuenta, y sobre diez. Y juzgaban al pueblo en todo tiempo; el asunto difícil lo traían a Moisés, y ellos juzgaban todo asunto pequeño. (BibleGateway, 1960)

2.1.3 Iglesia Católica

En el transcurso de los siglos, la Iglesia Católica estructuró su organización, Su jerarquía de autoridad, Su Estado Mayor y su coordinación funcional. La Iglesia Católica cuenta con una jerarquía y una organización muy simple el cual le permite operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva. Esta organización obtiene un principio administrativo muy importante y que ha demostrado en los muchos siglos de operación lo que vale el adoctrinamiento de quién es ante un objeto común están dispuestas a unir esfuerzos individuales en uno colectivo.

El Padre Lorenzo Ato escribió un artículo titulado "Liderazgo en la Iglesia" para America's Largest Catholic Newspaper en el cual expone:

Hablar de liderazgo en la Iglesia supone, pues, tener en cuenta dos dimensiones esenciales: La dimensión de fe y la dimensión secular. En el primer caso tenemos que remitirnos, sobre todo, al evangelio y a la praxis de Jesús; en el segundo caso tenemos que hacer referencia a modelos de gestión gerencial, vinculados a modelos de calidad. Habría, por tanto, dos líneas de reflexión sobre liderazgo en la Iglesia, las cuales no son excluyentes, pues no se puede olvidar que la Iglesia es también una organización humana. El Espíritu Santo es el verdadero agente de la evangelización, pero no por ello podemos dejar de utilizar los recursos de la ciencia y la tecnología ya que dicho liderazgo es reconocidamente influyente. (ATO, 2009)

2.1.4 Revolución industrial

Mejía continua su recorrido por la revolución industrial, y esta se inicia en Inglaterra en el siglo XVIII, sin embargo, se extiende rápidamente por todo el mundo civilizado. Éste periodo se puede dividir en tres etapas la primera entre finales del siglo XVIII y mediados del siglo XIX, En Inglaterra extendiéndose por Europa occidental, estados Unidos y Japón donde se buscaba en la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante. La máquina más importante es la máquina a vapor controlada, Esta funcionaba a base de carbón.

La segunda etapa está entre el siglo XIX y el siglo XX ubicada en Alemania, Estados Unidos y Japón. Se buscaba la automatización descubriendo grandes inventos con el fin de mejorar la producción, Funcionaban con electricidad y petróleo. Por último en la tercera etapa está entre el siglo XX y el siglo XXI, La industrialización se da en todos los continentes en la cual se buscaba la automatización y la robotización funcionaba principalmente con electricidad, petróleo, entre otros.

Los grandes líderes encargados de esta revolución industrial, A través de la historia tenían en la enorme labor de potencializar la producción para el pleno desarrollo de la sociedad y del país.

Punit Renjen de Global Chief Executive Officer, Deloitte escribe un blog para Empresas y Management y expone que algunos líderes han ido avanzando mejor que otros durante las diferentes resoluciones industrias a lo largo de los años y de los desafíos dentro de las áreas de la sociedad, la estrategia, la tecnología y el talento. Por lo tanto Renjen agrupa a los líderes que parecen estar haciendo un buen trabajo en cuatro tipos:

- ✓ Las personas supersociales. Algunos líderes se destacan por su capacidad de tener éxito haciendo el bien.

Para estas personas supersociales, las iniciativas sociales son fundamentales para los negocios, y su optimismo sobre la generación de impacto social influye en su perspectiva de varias maneras. (Renjen, 2019)

- ✓ Las personas decididas basadas en datos. Algunos ejecutivos superan los desafíos mediante la adopción de enfoques metódicos y centrados en los datos para la toma de decisiones estratégicas.

Es dos veces más probable que estas personas decididas basadas en datos afirmen estar preparadas para aprovechar las oportunidades de la Industria. (Renjen, 2019)

- ✓ Los impulsores de la transformación. Estos líderes comprenden que las inversiones en innovación disruptiva diferencian a sus empresas de la competencia.

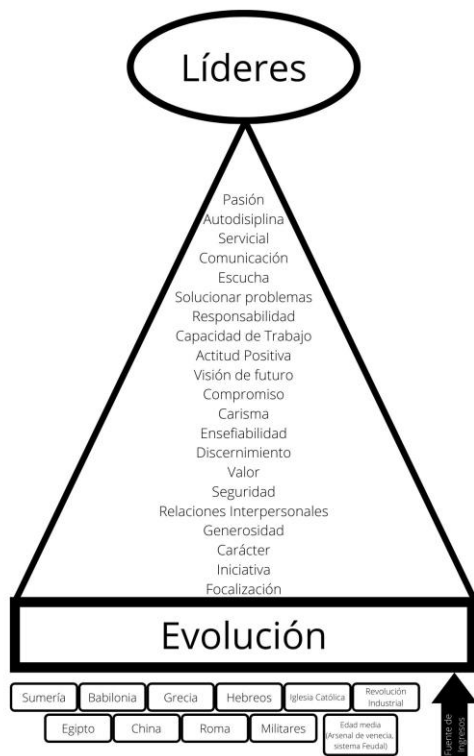
Confían, lo cual les da una ventaja al enfrentar las incógnitas de la Industria, ya que las empresas más seguras estarán mejor preparadas para implementar tecnologías disruptivas. (Renjen, 2019)

- ✓ Los defensores de talentos. Estos ejecutivos están preparando empleados para la transformación digital.

Son más propensos que otros a invertir en la capacitación de los empleados para el futuro del trabajo. (Renjen, 2019)

2.1.5 Cualidades necesarias

Al observar la evolución, se pueden visualizar cualidades utilizadas por cada personaje a lo largo de la historia que les permitió trascender, como es el caso de Moisés, con su actitud positiva, carácter, disposición de escucha y carisma. (MEJÍA, Mayo 2007).



Siguiendo el enfoque psicológico y teniendo como referente las cualidades propuestas por John Maxwell en su libro “The 21 Indispensable qualities of a Leader” se identifican y clasifican en la pirámide de las cualidades. Los líderes a través de la historia por su

influencia, se deben potenciar en los líderes actuales para mejorar la calidad de vida de las comunidades.

He escrito estas características para ayudarte a reconocer, desarrollar y refinar las características personales que se necesitan para ser un líder verdaderamente efectivo, el tipo de persona a la que la gente quiere seguir (Maxwell, 2000).

- ✓ CARÁCTER: Sé un pedazo de roca
- ✓ CARISMA: La primera impresión puede ser determinante
- ✓ COMPROMISO: Es lo que separa a los hacedores de los soñadores
- ✓ COMUNICACIÓN: Sin ella, viajas solo
- ✓ CAPACIDAD: Si la desarrollas, ellos vendrán
- ✓ VALENTÍA: Una persona con valentía es mayoría
- ✓ DISCERNIMIENTO: Pon fin a los misterios no resueltos
- ✓ CONCENTRACIÓN: Mientras más aguda sea, más agudo serás tú
- ✓ GENEROSIDAD: Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros
- ✓ INICIATIVA: No deberías salir de casa sin ella
- ✓ ESCUCHAR: Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos
- ✓ PASIÓN: Toma la vida y ámala
- ✓ ACTITUD POSITIVA: Si crees que puedes, puedes
- ✓ SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: No puedes dejar que tus problemas sean un problema
- ✓ RELACIONES: Si tomas la iniciativa, te imitarán
- ✓ RESPONSABILIDAD: Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo
- ✓ SEGURIDAD: La competencia nunca compensa la inseguridad
- ✓ AUTODISCIPLINA: La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo
- ✓ SERVICIO: Para progresar, pone a los demás primero
- ✓ APRENDER: Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo
- ✓ VISIÓN: Puedes conseguir solo lo que puedes ver. (Maxwell, 2000)

Bajo el enfoque sociológico recordando que la evolución del liderazgo se definió desde el quehacer de los grandes líderes que registraron algún momento en la historia, en los últimos años se han realizado más de 50 teorías y modelos de liderazgo los cuales ayudan a comprender y a desarrollar de una mejor forma todo lo que la palabra implica. Al transcurrir de los años, se ha demostrado diferentes etapas de liderazgo, las cuales han brindado un impacto en las organizaciones formales e informales y una influencia significativa en la administración actual.

Por ejemplo, en la edad antigua donde el hombre se inició para la transformación propia de la naturaleza. Es aquí donde se empiezan a ver los primeros rasgos de liderazgo organizacional ya que los sacerdotes se reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores y eso repercute en la Iglesia Católica que es un ejemplo de jerarquía y autoridad en cuanto a niveles de liderazgo y organización, por lo tanto la convierte en un punto importante de referencia en cuanto al liderazgo.

Por otro lado, la revolución industrial aportó enorme labor para potencializar la producción para el pleno desarrollo de la sociedad del país dirigido siempre por habilidades de grandes líderes que estuvieron al frente de dicha revolución. Al ver el proceso evolutivo, pasando por la edad media y tomando en cuenta la Iglesia Católica podemos ver cualidades necesarias e incluso fundamentales que permiten trascender como un líder y marcar una brecha de crecimiento tanto social, emocional y psicológico. Estas habilidades para dirigir, aportan gran apoyo y ayuda al liderazgo educativo, y a la dirección de habilidades dentro del equipo de trabajo y dentro de la organización estudiantil, es por ello que se cree necesario conocer el liderazgo escolar, a través de la historia.

2.2 Liderazgo escolar a través de la historia

Óscar Julio Maureira Cabrera escritor del artículo Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos de la Universidad de Costa Rica. Plantea el aporte del factor liderazgo que se manifiesta de diversos modos a través del tiempo, así, en un primer momento, las múltiples investigaciones sobre efectividad escolar, hace casi medio siglo atrás, señalaban que un liderazgo directivo fuerte, controlador y administrativo constituía la base de cómo se manifestaba este factor para su medición. Se desarrollaron, a comienzos de los años ochenta, instrumentos para medir el liderazgo de directores y directoras, que se refirieron a este como liderazgo directivo.

Maureira expone que:

Una de las críticas más fuertes a los modelos de liderazgo instruccional fue que basaban casi toda su influencia en el poder que confería la estructura jerárquica organizativa que mantenía el director o directora del centro. Asimismo, debido a tal predominio del poder posicional, los cambios que perduraban paradójicamente estaban más basados en ideas y acciones que las personas libremente o por convencimiento adoptaban. (Cabrera, 2018)

Es decir, más que posición de poder, el liderazgo instruccional tenía un componente motivacional en docentes y estudiantes, con base en la experiencia y el conocimiento pedagógico de la persona directora.

Por otro lado, Maureira sostiene que al usar un modelo de liderazgo escolar transformacional, es relevante precisar la existencia y magnitud del efecto “cascada” que ejerce este sobre los niveles inferiores de la estructura jerárquica organizacional. Refleja características similares de tales prácticas directivas de liderazgo transformacional en directivos intermedios, tales como jefaturas de

estudios o coordinaciones pedagógicas sectoriales. El autor continúa diciendo, que en sus inicios, el liderazgo escolar:

Fue comprendido desde la práctica como un ejercicio exclusivo de la dirección y sus principales manifestaciones se centraron en componentes más administrativo-burocráticos que inspiracionales y motivacionales. (Cabrera, 2018)

Sin embargo, al analizar los distintos enfoques y sus respectivas dimensiones, se observa a través del tiempo el enriquecimiento en sus componentes de visión y su engrandecimiento. (Cabrera, 2018)

Históricamente el liderazgo escolar ha sido vinculado al papel y funciones de los equipos directivos de los centros educativos. Sin embargo, en la última década, tanto los informes de organismos internacionales como la producción académica, resaltan que el liderazgo involucra una cultura común de expectativas, en la que todos sean responsables por su contribución al resultado colectivo, de acuerdo al artículo "Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa" proporcionado por la UNESCO. (Vaillant, 2015)

2.2.1 Principales desafíos de los gobiernos y de las políticas en los años 2000

Según la investigación tomada de referencia por la UNESCO. El ya mencionado artículo, resalta que al ser el director de un centro escolar, significaba que ejercía liderazgo educativo. En el siglo XXI ser un líder educativo, requería el desarrollar competencias profesionales pedagógicas complejas;

El problema fue que con frecuencia, las tareas administrativas fueron preponderantes en detrimento de las funciones pedagógicas. Por ejemplo, los directores dedicaban un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades tales como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos. El seguimiento y la evaluación de los

progresos de aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes eran menos frecuentes. (Vaillant, 2015)

El autor continua exponiendo, que los directores solían estar sobre exigidos a nivel administrativo, no tenían tiempo para tareas de índole pedagógico y participan muy poco en los procesos de decisión académica. La principal dificultad para consolidar un liderazgo escolar efectivo tiene relación con la sobresaturación de actividades administrativas.

De acuerdo a Elmore, la función principal de los directores debería ser impulsar el aprendizaje organizacional en los centros educativos. El aprendizaje organizacional es el camino para asegurar un liderazgo efectivo y un aprendizaje escolar de calidad. (Elmore, 2008)

En los años 2000 se muestra que el liderazgo efectivo de los directores es mucho más relevante allí donde más se necesita, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situaciones de desventaja. Y aquellas que se encuentran en una situación privilegiada; se puede potencializar los resultados. Por otro lado, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directores lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo la calidad educativa y los niveles de aprendizaje que cada estudiante pueda poseer.

Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa según la UNESCO plantea que uno de los desafíos expuestos por la diversidad de sistemas educativos en los años 2000 refiera los niveles de autonomía y descentralización y su realización con el liderazgo escolar. En los últimos años una cantidad significativa de países han impulsado una mayor autonomía en los centros escolares con el fin de impactar en las funciones y responsabilidades de los líderes escolares. Dicha autonomía sumada a la exigencia de rendición de cuentas, Ha dado como resultado de la transformación de liderazgo en el nivel escolar

siempre cuando trabajar de la mano con el control paternal y comunitario, la toma de decisiones compartida, la evaluación basada en el resultado y la elección de la escuela. La autonomía y la rendición de cuentas pueden responder con mayor eficacia de las necesidades locales teniendo un impacto en las funciones y responsabilidades de los líderes escolares. (Vaillant, 2015)

2.2.2 El cambio de enfoque de cara al 2015

En los enfoques sobre liderazgo educativo se han producido cambios importantes de los años 2000 hasta el 2015, como lo expone Denise Vaillant en su artículo de Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa.

El centro de atención se ha desplazado desde el papel de liderazgo en la gestión de los centros educativos y el papel de liderazgo en los procesos de enseñanza y aprendizaje. (Vaillant, 2015)

El autor sostiene que en el pasado, el debate sobre liderazgo se centra en el “qué” (personas, estructuras, funciones y roles), mientras que hoy el interés está en el “cómo” (prácticas y funciones).” (Vaillant, 2015)

Este cambio de enfoque se refleja también en la investigación del ya citado artículo; se basa en un análisis sobre los modelos y enfoques al estudio de los procesos para desarrollar buenas prácticas en materia de liderazgo. Aunque en los próximos años se deberá mejorar el conocimiento en materia de liderazgo y calidad educativa de manera de integrar la investigación sobre liderazgo y la investigación sobre la enseñanza y el aprendizaje efectivo.

Por otro lado, Antonio Bolívar de la Universidad de Granada, España. Aporta que:

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación (Bolívar, 2010).

Los centros educativos deben garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles y la dirección del centro escolar está para hacerlo posible, centralizando sus esfuerzos en dicha meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa, las responsabilidades sobre el aprendizaje del estudiante quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central e integral. Por eso, una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un “liderazgo para el aprendizaje”, que vincula su ejercicio con el proceso de enseñanza – aprendizaje y los resultados del centro escolar. (Bolívar, 2010)

No obstante, la nueva línea de investigación que Denise Vaillant plantea, requiere un liderazgo centrado en el aprendizaje y busca superar la gran conexión entre liderazgo y procesos de aprendizaje. A partir de la década del 2010, se sostiene que los sistemas educativos deben resignificar los sistemas de aprendizaje a lo largo de toda la vida a partir de un enfoque centrado en el estudiante y en los aprendizajes que ocurren tanto dentro como fuera de la escuela, teniendo como base la mediación de los directores y de los docentes. Por otra parte uno de los aspectos importantes de la mejora del proceso de aprendizaje es el énfasis en el apoyo y comprensión positiva de los directores líderes hacia los estudiantes.

Denise Vaillant en su planteamiento, menciona que en esta década la tendencia incide en que el éxito de liderazgo del director Está en la incidencia de los aprendizajes de los alumnos a través de la mediación de los directores y docentes. Es por ello, En la literatura crecientemente afirma que los directores deben favorecer la mejora del desarrollo profesional de maestros y profesores para incrementar así los resultados de los alumnos.

La buena gestión de un director por sí sola es insuficiente, pero la de un director con visión del líder puede crear un impacto e influenciar a los docentes a empoderarse de sus materias creando así un aporte significativo en el aprendizaje y los resultados de los estudiantes. (Vaillant, 2015)

La autora continúa diciendo que, hoy en día el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad internacional en la agenda política educativa. La posición del director constituye un rasgo esencial, Pero se enfrenta una serie de retos. La capacitación y formación de directores y líderes escolares es de suma importancia ya que ellos son quienes trasladan al centro escolar todas las metodologías, contenidos y temas necesarios para un desarrollo académico integral; las prácticas de dirección escolar efectiva, como líder de la institución educativa puede llegar a influencias e incluso cambiar en cierta medida los rasgos y características de los sistemas educativos y también en las condiciones de trabajo de los docentes. (Vaillant, 2015)

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

Centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen “verdaderos nortes”... Los principios no son un invento nuestro ni de la sociedad; son las leyes del universo que conciernen

a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanos. (covey, 2013)

2.3 Líder en la gerencia educativa

Gloria María Sierra Villamil directora del Assessment Center y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad EAN. Bogotá, Colombia. Plantea que las relaciones humanas son básicas para el funcionamiento del centro escolar, y estas siempre consisten de un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación. Debido a esto es que hoy en día una de las formas primordiales y efectivas Para hacer que un vínculo entre individuos funcione es la de liderazgo. El líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. En algún sentido, la idea del líder puede generar cierta inquietud Debido a algunos parámetros que el mundo ha tenido con líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos.

Villamil menciona que un verdadero líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que le ejerce también de manera natural, sin autoritarismo. Cuando se habla de liderazgo escolar, la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que pueden dar buenos resultados. El oficio de un Director líder es dirigir el centro escolar cumpliendo ciertas funciones y gestiones que sean necesarias para un óptimo proceso de enseñanza aprendizaje, para lograr esto se tienen que desarrollar y aprender diferentes habilidades y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta.

La autora plantea que un director líder de su centro escolar tiene:

Que velar por la transformación y el cambio en el sistema, esto indica que los proyectos deben conllevar a crear y mejorar el sistema educativo frente a los avances de la tecnología, y el desarrollo de la cultura, dando respuesta a lo ambiental y lo económico. (Villamil, 2018)

La directora fundamenta lo anterior con la imperante necesidad de cerrar la brecha entre la educación y la realidad, se recomienda empezar a mostrar una educación para la vida.

Donde el estudiante pueda empoderarse de sus conocimientos, habilidades, capacidades y decisiones para su propia vida, logrando con esto un desarrollo integral para la sociedad y para el país; formando ciudadanos seguros de sí mismos y con intelectos integrales fundamentales que aporten el crecimiento y desarrollo de El Salvador, con la ayuda de un director líder el cual capacite a sus docentes y los motive a buscar mejoras personales y profesionales preservando así la cultura del estudiante en cuanto a su desarrollo personal y social, haciéndolos más competitivos y soñadores cumpliendo sus objetivos y metas en su desarrollo profesional.

Según el planteamiento que propone Villamil, un director líder

Promueve el emprendimiento sostenible no sólo para crear empresas, si no para promover y persuadir al cambio frente a los mapas mentales de las personas. (Villamil, 2018)

El director líder transforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando liberan los proyectos con visión ética, proactiva, con valores, orientando los logros y el desarrollo de productos con visión diferenciadora; dando resolución a problemas desde un marco estratégico del pensamiento, generando un impacto con los ámbitos sociales, económicos y ambientales.

Para un Director líder, Villamil recomienda tener un enfoque sistémico que permita identificar los problemas sociales como la corrupción, la violencia, la violencia de género, la injusticia, la falta de oportunidad, entre otros; la pobreza, que exige un gran cambio social drástico. Sin embargo, una institución educativa

sostenible dirigida por un director líder, desde la perspectiva de la sostenibilidad, Villamil propone que debe tener, claridad sobre el sentido ético de la formación,

No olvidando los principios y la parte moral que es fundamental para un director líder, ya que por medio de ellos también impregnamos de humanidad a los docentes que están a cargo y a los estudiantes que son producto de la cadena de trabajo de liderazgo que maneja el director hacia los profesores, los profesores hacia los estudiantes y estos la comunican y la comparte en su círculo social. (Villamil, 2018)

Cuando esta cadena trabaja y cumple su función, es donde se empiezan o se empezarán a observar cambios significativos en el comportamiento, en el aprendizaje y en el desarrollo social de nuestra comunidad y poco a poco de El Salvador. (Villamil, 2018)

Robbins, en su artículo comportamiento organizacional plantea la gestión educativa como:

Un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayudan a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquecen los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. (Robbins, 2013)

Al gestionar lo educativo debe haber claridad del sentido de la educación como proceso de formación que busca desarrollar la capacidad intelectual, moral y efectiva de las personas, sustentada en la cultura de un contexto social, que demanda la sociedad de la formación en la educación para este siglo y los provenientes, con el fin de crear oportunidades de mejoras para El Salvador.

Robbins afirma que la gerencia y la modernización administrativa están:

Cobrando vital importancia en las organizaciones educativas, la presencia de liderazgo en la gestión del gerente educativo adquiere relevancia como complemento a su labor y apoyo para el alcance de los objetivos organizacionales. (Robbins, 2013)

De acuerdo a Robbins, ese proceso organizado funciona paso a paso, con estrategias adecuadamente planteadas y un buen liderazgo, se puede asumir el rol de líder gerente educativo. Se definen cuatro funciones de la gerencia, las cuales son planear, dirigir, organizar y controlar, aplicándolas al líder gerente educativo, y Robbins lo define de la siguiente manera:

- ✓ **Planear:** Define las metas del centro escolar, se establecen las estrategias para alcanzarlas, también el desarrollo de un conjunto integral de planes para integrar y coordinar las actividades necesarias para un óptimo proceso de enseñanza aprendizaje. Esta función es una de las primordiales ya que se planea tomando en cuenta al equipo de trabajo, docentes, consejo de padres de familia y consejo de estudiantes.

- ✓ **Organizar:** Diseño de la estructura organizacional, definición y asignación de tareas, quién las realizará, cómo se agruparán, a quién se reportarán, quien reportará a quien y dónde se tomarán las decisiones.

- ✓ **Dirigir:** Coordina y dirige los departamentos de trabajo, docentes, padres de familia, estudiantes y personal administrativo a través de la motivación, eligiendo los canales adecuados de comunicación y resolviendo conflictos entre los diferentes miembros.

- ✓ **Controlar:** Vigilar el desempeño de la organización y comparar con el conjunto de metas establecidas, y si hay desviaciones se deben hacer correcciones,

tomando en cuenta al equipo de trabajo, docentes, consejo de padres de familia y consejo de estudiantes. (Robbins, 2013)

El autor sostiene que estas cuatro funciones se consideran importantes, puesto que es una ruta para que el director desarrolle sus habilidades como líder y mediante esta pueda lograr los objetivos propuestos para llevar al centro escolar al fortalecimiento de las necesidades y habilidades, desde los diferentes frentes que esta acarrea, como lo son la gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad. Además, estas cuatro funciones permiten mostrar un ciclo vital para desafiar y alcanzar los objetivos de manera eficaz y pertinente, teniendo como principal actor el director del centro escolar.

2.4 Relación entre dos conceptos

“El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”.

Stodgill

Teniendo un panorama de líder gracias a los apartados anteriores y según la Real Academia Española, se define que el liderazgo es una: Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Española, 2020)

Por otro lado, Jorge Gajardo y Jorge Ulloa de la Universidad de Concepción proponen que el Liderazgo escolar:

Se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares en especial el director, para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. (Concepción, 2016)

Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración. (Concepción, 2016)

Stephen R.Covey fundador del Centro Covey de Liderazgo plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual considera la transformación interna del ser humano. Al lograr dicha transformación, llevará a influencias a otros a largo

plazo. Aplicando el término de liderazgo con la educación, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares, aplicado al director. Por tanto, el director como líder educativo se convierte en la persona que con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (R.Covey, 2009)

Como director de la institución educativa es necesario impregnar este pensamiento del líder pedagógico a cada uno de los que conforman el equipo académico que compone el centro escolar. El trabajo de un director líder es fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje ya que este líder propone a los docentes de la institución educativa que se apropie de la materia que imparte y así incluso pueda salir un poco del marco y empezar a enseñar de acuerdo a las inteligencias múltiples de cada estudiante. Esto implica poner mucho de su esfuerzo, tiempo y disponibilidad. Pero es un sacrificio que por recompensa traerá un desarrollo pleno, aprendizajes significativos, aprendizajes para la vida y líderes que capaciten a otros líderes para tener como resultado una mejor sociedad.

Covey en su libro termina dando una reflexión sobre su propia vida que puede ser muy aplicable al perfil del director líder:

Hay un verdadero gozo en la vida: emplearla para una finalidad que uno considere grandiosa. Ser una fuerza de la naturaleza en vez de un patán febril y egoísta, lleno de achaques y agravios, que se queja de que el mundo no se dedica a hacerlo feliz. Opino que mi vida pertenece a toda la comunidad, y mientras viva tendré el privilegio, el privilegio, de hacer todo lo que pueda por ella. Cuando muera, quiero estar totalmente exhausto, porque cuanto más duramente trabajo, más amo. La vida me regocija por ella misma.

Para mí, la vida no es una breve vela; es algo así como una espléndida antorcha de la que me he apoderado momentáneamente y que quiero hacer resplandecer con el mayor fulgor posible antes de dejarla en manos de las futuras generaciones. (covey, 2013)

2.5 Tipos de liderazgos

De acuerdo con los autores ya citados, se puede observar que es necesario que el director sea un líder con pensamiento sistémico y habilidades de gestión, organización, además de que tenga la capacidad de crear y dirigir equipos de trabajo. Eso no significa que exista una sola personalidad apta para el liderazgo. Camilo Clavijo escritor de una Guía de emprendimiento en Latinoamérica, propone algunos tipos de liderazgos de los cuales se nombraran algunos que hayan sido más visibles en la experiencia Salvadoreña:

✓ **Liderazgo coercitivo**

Se trata de un liderazgo que se enfoca en cumplir las actividades de forma inmediata. Se caracteriza por hacer cumplir las órdenes y por ello puede llegar a establecer supervisiones rigurosas. Una de las circunstancias en las que su intervención cobra alta importancia es cuando suceden fallos en la operación y se requieren soluciones de acción inmediata.

✓ **Liderazgo autocrático**

Un líder autocrático se caracteriza por realizar las decisiones relevantes y, de igual manera, mantiene el control tanto de las estrategias como de las dinámicas de trabajo. Además, suele fijar las directrices por sí mismo y por ello se considera un tipo de liderazgo unidireccional donde los subordinados deben acatar sus indicaciones.

✓ **Liderazgo transformacional**

En el ejercicio de este tipo de liderazgo se mantiene una comunicación constante y fluida con los colaboradores, lo cual beneficia las relaciones laborales para cumplir con los objetivos compartidos. Esto permite generar más empatía y llevar a cabo las estrategias con mayores probabilidades de éxito. (Latinoamérica, 2019)

2.6 En El Salvador

Durante los siglos y cambios de tiempo la educación ha tenido que jugar un papel determinante en el desarrollo de la humanidad. Básicamente, la enseñanza y el aprendizaje representan un proceso de formación del ciudadano que, a través de múltiples experiencias, aprende, comprende, se expresa, se comunica y formula diversas interrogantes para resolverlas con reflexión y meditación y a la vez pueda presentarse en espacio y tiempo determinados históricamente.

Las necesidades de responder con éxito a las demandas de una sociedad creciente y exigente han hecho surgir diferentes planes y programas educativos como:

Modelo Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (MINEDUCYT, MINEDUCYT, 2015)

El Ministerio de Educación, desde el año 2009, impulsa un modelo pedagógico y de gestión escolar que se enmarca en la Política Nacional de Educación Inclusiva. La UNESCO define la educación inclusiva como un proceso orientado a responder a la diversidad de los estudiantes incrementando su participación y reduciendo la exclusión en y desde la educación. (Unesco, 2008).

Para ello ha articulado un conjunto de proyectos de la cooperación internacional, que han permitido contar con la asistencia técnica y financiera para colocar y potenciar el Modelo de Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP) que de acuerdo al MINED es aquel centro educativo que ofrece a sus estudiantes variadas opciones educativas, para el fortalecimiento de aprendizajes significativos y pertinentes en el ámbito académico, formativo y cultural, satisfaciendo a la vez las necesidades e intereses de la comunidad local y trabajando de forma flexible, organizada, armoniosa y participativa. (MINED, “VAMOS A LA ESCUELA” , 2009)

La finalidad del modelo EITP es formar una ciudadanía que participe en la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado; para eso se requiere una escuela que tenga como base los principios de inclusión, que promueva las oportunidades de acceso, permanencia y egreso efectivo en condiciones de igualdad, teniendo como premisa el respeto no sólo de las condiciones de discapacidad, sino también de credo, raza, condición socioeconómica y opciones políticas. La inclusión educativa se desarrolla poniendo al centro del proceso de enseñanza-aprendizaje a cada estudiante, a partir de sus necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y de sus comunidades.

La Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno requiere por tanto de una redefinición de los proyectos curriculares, de una innovación de los espacios y de los instrumentos y de una recalificación profesional inicial y en servicio del personal docente bajo el enfoque de la inclusión según lo sugiera el Ministerio de Educación; y la prolongación del tiempo que responda a acuerdos pedagógicos de los docentes, a la adquisición de capacidades para la solución de problemas, al desarrollo en el currículo de la dimensión de la educación ciudadana en sus distintas articulaciones y al fortalecimiento de la presencia de la escuela en la comunidad y viceversa. (MINEDUCYT, MINEDUCYT, 2015)

Mientras que el Sistema Integrado representa la oportuna modalidad organizativa del modelo EITP y persigue su realización en los diferentes contextos socio-económicos y culturales del país, a partir de los componentes territoriales y organizativos; entonces el modelo EITP se fundamenta sobre la integración de diferentes componentes: pedagógico, territorial y organizativo.

Bajo este enfoque, el modelo se está implementando a la fecha en 1,700 centros escolares de todo el país, conformando entre ellos 141 sistemas integrados que trabajan en la consolidación de todos los componentes del modelo de acuerdo a los datos establecidos por el Ministerio de Educación de El Salvador. (MINEDUCYT, MINEDUCYT, 2015)

Educación Inicial y Desarrollo Integral para la Primera Infancia

Este programa busca el fortalecimiento de la niñez salvadoreña desde la concepción hasta los siete años. El Modelo de Educación y Desarrollo Integral para la Primera Infancia responde al propósito de garantizar de manera coordinada, integrada y participativa, por parte de las diferentes instancias de alcance nacional y local.

Con dicho programa se logra incrementar la cobertura de educación inicial (0 a 3 años) llegando a una tasa neta de 6.4% de acuerdo al artículo facilitado por el MINED, atendiendo más de 33,626 niños y niñas con sus respectivas familias. (MINEDUCYT, MINEDUCYT, 2015)

Estos son solo algunos ejemplos de diferentes planes y programas educativos, El Ministerio de Educación de El Salvador cuenta con muchos, buenos y variados planes que se han desarrollado desde hace mucho tiempo, si lo sumamos con un buen director líder que motive, anime y ayude a crecer a cada docente para convertirse en un líder empoderado de sí mismo, y este motive a sus estudiantes a convertirse en líderes, el resultado de los proceso enseñanza – aprendizaje serían muchos y mejores, por ende el desarrollo del país se trasformaría radicalmente.

2.7 Gestión del liderazgo en la educación Parvularia

De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad Alberto Hurtado y el centro de desarrollo de liderazgo educativo de Chile titulado: " ¿Cómo se concibe el liderazgo en la educación parvularia? ", plantea que el liderazgo se configura desde la centralidad del niño y la niña, cómo se aprende y se enseña en la primera infancia, y cómo se produce la agencia del equipo pedagógico, de manera que se produzca interdependencia de roles, favoreciendo la construcción colectiva de una meta común. Esta configuración se sustenta en un paradigma de enseñanza y del aprendizaje en donde el niño y la niña es protagonista de su aprendizaje y, en donde se espera el uso de metodologías que apoyen este rol autónomo y activo.

El compartir la visión, trabajar de forma colaborativa y establecer relaciones positivas, se constituyen en los aspectos imprescindibles cuando se configura el liderazgo al interior de las parvularias.

A nivel internacional, el estudio del liderazgo en el campo de la educación infantil se ha incrementado, debido a la atención que se ha puesto sobre cómo brindar oportunidades de aprendizaje de calidad para los niños, estas resaltan la importancia de considerar el contexto de la educación y cuidado temprano, para entender y describir el liderazgo, la importancia del director guiando la cultura organizacional y el trabajo en equipo, así como en la mejora de las habilidades del personal, la necesidad de explorar formas colaborativas de poner en práctica el liderazgo dentro de los entornos educativos contemporáneos, particularmente incluyendo a familia y comunidades.

Las tareas de liderazgo siguen siendo poco claras para los directores, dentro del liderazgo pedagógico en el Jardín Infantil. Los directores tienen dudas sobre cómo se implementa el liderazgo pedagógico, aunque en su discurso este sea un tema fuerte. En medio de esta disyuntiva, se reconoce la necesidad de descubrir desde los propios directores cómo comprenden el liderazgo pedagógico desde el trabajo diario, la asignación de tareas y tiempos asociados para garantizar la calidad

de la enseñanza, la capacitación a directores como al personal sobre el trabajo de liderazgo.

A nivel macro, se evidencia cómo el sustento normativo dado por la institucionalidad influye en la significación del liderazgo. Particularmente la centralidad del párvulo en su proceso de aprendizaje, el cómo se aprende y se enseña en la primera infancia, y cómo se produce la agencia del equipo pedagógico de manera que se produzca un trabajo colectivo para dar respuesta a las exigencias de educar en la primera infancia.

A nivel micro, en aquellas parvularias donde existe una directora con un liderazgo que procura mayor apertura al contexto y la propuesta se traduce en un sello que responde a las necesidades e intereses propios de este, se evidencia una concepción constructivista del proceso de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, una mayor integración de la comunidad educativa (Familia, redes locales) en la tarea de educar, y mayores posibilidades de prácticas, acciones y discursos construidos colectivamente, pues moviliza acciones que favorecen el tener una visión compartida

Cuando la directora tiene claridad acerca de las tareas que implica liderar un Jardín Infantil con foco en generar oportunidades de aprendizaje para los párvulos, esto se evidencia en las acciones o tareas curriculares (por ejemplo, planificar o evaluar) que diseñan e implementan educadoras y/o las técnicas en beneficio de un proyecto común. Este último aspecto es significativo, porque muestra una cultura de colaboración que se traduce en el involucramiento, la participación activa, la interdependencia y corresponsabilidad de las tareas. (PIEDAD CABRERA-MURCIA, 2019)

2.8 San Salvador

La ubicación geográfica: Limita al norte con los municipios de Nejapa, Cuscatancingo y Ciudad Delgado; al este con Soyapango y San Marcos; al sur con Panchimalco y San Marcos y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla.

El 27 de septiembre de 1984, fecha de conmemoración del 438 aniversario de otorgamiento del título de ciudad, el Concejo Municipal de San Salvador, presidido en ese entonces por el Alcalde José Alejandro Duarte, presentó una reseña histórica, que redactara el reconocido profesor e historiador salvadoreño Don Jorge Lardé y Larín, titulada “Siete Estancias de la Ciudad de San Salvador”, que relata y recoge datos del desarrollo histórico de la ciudad desde su fundación. (Alcaldía de San Salvador, 2020)

Más de la cuarta parte de la población del país reside en el departamento que contiene a la capital (San Salvador, 27.3%) (MINISTERIO DE ECONOMÍA, 2008)

Extensión territorial:

- ✓ Área metropolitana: 886,15 Km².
- ✓ San Salvador: 72,25 Km².

Clima: Tropical.

- ✓ Estación seca: noviembre-abril.
- ✓ Estación húmeda: mayo-octubre.
- ✓ Mes más lluvioso: julio.

Altitud media sobre el nivel del mar: 685 m.

Población: 600.000 habitantes.

Alcalde Municipal: Ernesto Muyschondt (Alianza Republicana Nacionalista).
(Alcaldía de San Salvador, 2020)

2.9 Contexto Económico Nacional

Jorge Echevoyén Colaborador de ISEADE argumenta en el blog de FEPADE que:

El crecimiento de la economía salvadoreña sigue siendo un reto; el Gobierno de El Salvador está consciente de ello y trabaja constantemente por mejorar el contexto económico a través de políticas, leyes, estrategias, etc. para lograr así un mayor dinamismo que impulse y facilite la competitividad y el desarrollo de las diferentes actividades económicas en el país, dando a algunas de ellas, incluso, el nombre de “estratégicas. (Echevoyén, 2012)

Un estudio realizado por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas titulada “El Gasto Público En Educación En El Salvador: Una perspectiva Nacional y Territorial” expone lo siguiente.

La educación es uno de los factores más importantes del crecimiento económico. Los beneficios de la educación van más allá de lo académico y contribuyen a objetivos económicos como el crecimiento y la productividad, así como a fines sociales como la sanidad y la cohesión social. En una economía mundial globalizada y altamente competitiva, el gasto público en educación es más importante que nunca (UCA, 2009)

La pobreza es un indicador social, se puede clasificar en pobreza extrema y relativa. Instituciones como el PNUD (2008), definen la pobreza como:

La carencia que las personas tienen de bienes y servicios, que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, determinando si se es pobre o rico con respecto a la situación de otras personas (UCA, 2009)

Tomando de referencia lo anterior, el artículo publicado en la página web oficial de El Banco Mundial en El Salvador, resalta que El Salvador cuenta con 6.4 millones de habitantes (además de 1.5 millones de salvadoreños que viven en el extranjero) y es uno de los países más densamente poblados, ubicado en el 83^o percentil en el mundo en términos de densidad poblacional.

El Banco Mundial afirma que:

El país ha tenido una moderada reducción de la pobreza. Medida por la línea de US\$5.5 por persona por día, la pobreza disminuyó del 39 por ciento en 2007 al 29 por ciento en 2017. La pobreza extrema (US\$3.2 por persona por día) también disminuyó del 15 por ciento al 8.5 por ciento durante el mismo período. (Mundial, 2020)

El alto nivel de la deuda (70.7 por ciento del PIB en 2018) es motivo de preocupación. La reforma al sistema de pensiones en 2017 redujo las presiones de financiamiento del sector público y, como resultado, se espera que el déficit fiscal se mantenga estable alrededor del 2.5 por ciento del PIB en los siguientes años.

El Salvador continúa haciendo progresos en indicadores de desarrollo humano, principalmente debido a la expansión del acceso a los servicios públicos. Por ejemplo, en educación, tanto el acceso como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que han presentado los avances más significativos. Aun así, la deserción en secundaria sigue siendo un desafío.

El crimen y la violencia amenazan el desarrollo social y el crecimiento económico en El Salvador, y afectan negativamente la calidad de vida de sus ciudadanos. El crimen y la violencia hacen más costoso hacer negocios, afectan negativamente las decisiones de inversión y dificultan la creación de empleo. El Salvador produce solo 30,000 empleos por año, mientras que se necesitan 40,000 empleos para proporcionar trabajo a quienes ingresan al mercado laboral cada año.

El crimen y la violencia y la falta de oportunidades y empleos son los principales impulsores de la migración de muchos salvadoreños.

El país también tiene alta exposición y vulnerabilidad al riesgo de eventos naturales adversos, incluidos terremotos y erupciones volcánicas. También es altamente vulnerable a los impactos del cambio climático, incluido el aumento de inundaciones, sequías y tormentas tropicales, esto crea un impacto exponencial y significativo a la economía nacional.

No obstante, El Banco Mundial presenta que El Salvador apuesta por fomentar el crecimiento inclusivo en la educación. Por lo tanto, amplió la adopción del Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP) en 29 municipios del país.

El proyecto apoyó la construcción de 32 escuelas con infraestructura renovada para implementar el modelo EITP, la renovación de 563 instalaciones escolares (aulas, bibliotecas, salas de estudio, salas de profesores, espacios deportivos y recreativos) y la provisión de material y equipo educativo a 195 escuelas para adoptar el modelo EITP. El proyecto benefició a más de 151,000 personas entre estudiantes y personal docente, incluyendo: 6,259 estudiantes de los grados séptimo a noveno, que recibieron más de 30 horas semanales de actividades pedagógicas adicionales dentro del modelo EITP, y cerca de 2,500 maestros que fueron certificados en habilidades pedagógicas como arte, educación física y culturas indígenas, entre otros. (Mundial, 2020)

2.10 Contexto Social

La maestra y pedagoga Dolores Álvarez Peralías, plantea que el centro escolar es el primer lugar donde se socializa el niño o la niña, es el sitio en el que se va a dar cuenta que, además de su familia, hay otra gente en el mundo, es el sitio en el que empieza a convivir, donde experimenta y aprende que algo sucede de forma diferente en cuanto a toda la realidad que les rodea.

Las familias ejercen influencias positivas o negativas en cuanto a la educación; es mucho el cariño que se le va transmitiendo en el círculo más cercano y eso favorece el desarrollo cognitivo del niño o la niña, su cerebro se va desarrollando en base a las interacciones que va teniendo con la gente que le rodea.

La autora sostiene que cuando el hogar en el que se vive la primera infancia no es el adecuado, hay esa falta de amor y cariño, quedan vacíos en el propio desarrollo de la persona que al final pasarán factura en la vida adulta.

Por eso, cuando el niño o la niña empieza a formar parte de la comunidad educativa, debemos tener en cuenta cómo ha sido su primera enseñanza, cómo es su familia, qué valores se les está transmitiendo, cómo es su barrio, su localidad, qué gente está implicada en las organizaciones que tienen en cuenta la infancia, qué espacios marcan la vida de los niños y las niñas para la posterior evolución de sus conocimientos. (Peralías, 2020)

Por otra parte, la revista digital para profesionales de la enseñanza, en su artículo "La importancia del contexto en el proceso de enseñanza – aprendizaje" entiende como entorno sociocultural lo siguiente:

La concepción de las relaciones entre la educación formal y el entorno varían desde considerar que lo ideal es que no existiesen (en la enseñanza transmisora, puesto que las únicas influencias que admite suelen considerarse perturbadoras) hasta la opción por la imbricación crítica y mutuamente enriquecedora. Si atendemos a las actividades concretas que

se realizan, nos encontramos que, cuando éstas existen, lo más habitual es considerar el entorno como un objeto de estudio, es decir, que debe conocerse (generalmente investigándolo) igual que otros contenidos escolares. (Federación de enseñanza de CC.OO, 2009)

El contexto social constituye el entorno en el que transcurre y acontece el hecho educacional que influye e incide poderosamente en el desarrollo. La educación, tiene lugar siempre en el seno de la vida social, relacionándose en dicho contexto todos los sujetos que intervienen en el proceso educativo, fuera del cual sería imposible la relación interpersonal.

Toda sociedad origina y transmite una educación, pero cada sociedad, o mejor cada entorno, en los que la escuela puede estar inserta son muy diversos, pueden ser rurales, urbanos, residenciales, etc, así son varios los factores que pueden incidir en el contexto escolar como: clases sociales, marginación, inmigración, etc. La escuela tiene que dar respuesta a esas situaciones y factores partiendo del análisis de los mismos e implicando a los diversos sectores que configuran la comunidad educativa, maestros, alumnos, padres de familia etc, en la relación de un proyecto común. (Federación de enseñanza de CC.OO, 2009)

Tal artículo, muestra que la escuela no puede llegar a cumplir su misión educativa sin problematizar sobre el contexto social que la rodea, si bien ha de armonizar esta sociedad y, desde ella, seguir trabajando activamente para la mejora de la vida personal y comunitaria. (Federación de enseñanza de CC.OO, 2009)

Capítulo 3

3. Metodología

El presente trabajo de investigación "Sobre el liderazgo de la directora del centro escolar a nivel de Parvularia en la siguiente escuela: Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" del municipio de san salvador, de abril de 2019 a abril de 2020", corresponde a una investigación cualitativa con enfoque en estudio de casos, la cual está encaminada a descubrir el perfil óptimo del director líder de su centro educativo.

Tipo de Investigación: cualitativo

Es una investigación cualitativa en razón de que se busca analizar el problema, mediante la interpretación y comprensión hermenéutica de los procesos y resultados de la influencia de la investigación en desarrollo. Tal y como lo plantea Gayou, la investigación cualitativa posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan. (Alvarez-Gayou, 1999)

Enfoque de la Investigación: Mixto

Las fuentes de la presente investigación son mixtas, ya que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos, al igual que contiene datos o informaciones reelaborados o sintetizados. Además de información recabada por fuentes directas, entrevistas y conversatorios.

Por otro lado, Sampieri propone que el enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y

el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Sampieri, 2014)

Es por ello que se decide por una investigación Mixta ya que lleva a la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la composición o proceso de los fenómenos y una base de datos socio económicos y socio culturales que permitirá integrar el método cuantitativo. Tamayo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo resalta que el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre un grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. (Tamayo, 2017) Ampliando así la investigación y convirtiéndola en una perspectiva amplia y profunda de la problemática.

Método de Investigación:

En la presente investigación se usara el método deductivo ya que mediante el procesamiento de datos se podrá hacer un contraste teórico y posteriormente generalizar con base de datos sobre el entorno y sus condiciones. Se utilizará de igual forma el método inductivo, por medio del estudio de caso que podrá permitir conocer algunas condiciones que envuelven la problemática planteado y poder así comprender las condiciones que envuelven la problemática.

Torres de la Universidad de La Sabana, Colombia (Torres, 2010) plantea que el método deductivo es un método de razonamiento el cual consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Es decir que el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios,

etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

El autor sostiene que en el método Inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Torres, 2010)

Diseño de la investigación: Estudio de casos

Para este tipo de investigación cualitativa se destaca como método de indagación el estudio de casos, que acuerdo con Yin, es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (Yin)

Chaves, afirman que mediante este método, se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números si no en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, grabaciones y documentos. (Chaves, 2016)

En la presente investigación el estudio de casos que se llevara a cabo será de tipo interpretativo. El autor sostiene que contiene descripciones ricas y densas, sin embargo, difiere del anterior en que los datos se utilizan para desarrollar categorías conceptuales o para ilustrar, defender o desafiar presupuestos teóricos defendidos

antes de recoger los datos. Se aspira exponer detalladamente el objeto de estudio y los datos arrojados ilustran y apoyan supuestos teóricos.

3.1 Participantes

El presente estudio explora el perfil de liderazgo que un director puede adquirir para el óptimo funcionamiento en su rol de gestión en el centro educativo. Es por ello que Sampieri propone que el enfoque mixto ayuda a utilizar la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Con ayuda del enfoque mixto se crea una amalgama que ayuda a recolectar datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos), generando un estudio más integral, completo y holístico. (Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014)

De este modo, para la elección de los participantes se utilizará a la población (Directora de la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat") para obtener los datos cualitativos, que el autor describe como "Evidencia o información simbólica verbal, audiovisual o en forma de texto e imágenes." (Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014)

Sobre el contexto que envuelve la problemática y el muestreo, la investigación abarca únicamente al centro escolar: Escuela De Educación parvularia "Centro Urbano Monserrat" ubicado en San Salvador, durante el periodo de abril de 2019 abril de 2020.

Código	Nombre	Sexo	Edad	Nivel	Título	Experiencia docente	Experiencia en dirección
Directora (Caso de estudio)	Lcda. Ruth Pino de Figuroa	Femenino	50	Nivel 1	Profesorado en educación parvularia y Licenciatura en ciencias de la educación	30 años	8 años

De igual forma se tomara el aporte de tres analistas en materia de liderazgo y gestión educativa, Estas personas fueron seleccionadas mediante contactos proporcionados por medio de los Webinars que la Universidad Pedagógica de El Salvador brindó en tiempo de cuarentena, los analistas son:

✓ **Licenciada Karla Cruz**

Actualmente, se desempeña como Coordinadora de las Áreas, Regiones y Mapa Educativo Nacional en la Coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, Ministerio de Educación, desarrollando procesos de investigación educativa para la construcción de las áreas, regiones y mapa educativo de El Salvador, que permitirá comprender la educación desde las realidades territoriales.

✓ **Licenciada Mary Vásquez**

Actualmente, se desempeña como Directora del Complejo Educativo Alfredo Espino, San Francisco Morazán, Chalatenango.

✓ **Doctor Pedro Ticas**

Actualmente, se desempeña como asesor del despacho ministerial, MINEDCYT. Coordina la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan Educativo Nacional Territorial, enmarcado en el Plan Cuscatlán, organiza con las diferentes Direcciones Staff, Nacionales y Departamentales el desarrollo e implementación del Plan Educativo Nacional Territorial de acuerdo al cumplimiento de las tres Estrategias y los cinco Ejes establecidos en el Plan Cuscatlán y Dirige con las distintas entidades educativas públicas y privadas, organizaciones locales, municipales o departamentales, las acciones, actividades o cualquier otra figura que sea necesaria o pertinente en función del Plan Educativo Nacional Territorial. Entre otros.

3.2 Instrumentos

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Con el propósito de aportar la mayor cantidad de información que permita el desarrollo de esta investigación y amalgamar lo teórico con la realidad de la escuela a investigar se tamizan las técnicas:

✓ Entrevistas:

Estas entrevistas se dirigen al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. Paidós explica que en este tipo de entrevistas los interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo. En tantos informantes, su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben. (Taylor, Ed.Paidós, España, 1992).

Dichas entrevistas se realizarán a la directora de este estudio de casos y a los 3 analistas ya presentados, con el fin de conocer sus posturas ante la temática desde sus puntos de vista de acuerdo a su experiencia académica y laboral y poder así enriquecer y consolidar las conclusiones de la investigación en curso.

✓ Análisis de datos:

Es la ciencia que examina datos en bruto con el propósito de sacar conclusiones sobre la información. El análisis de datos es usado en varias investigaciones educativas para permitir que los centros de educación tomen mejores decisiones para el bienestar de los procesos de aprendizaje y también es usado en las ciencias para verificar o reprobando modelos o teorías existentes. El análisis de datos se distingue de la extracción de datos por su alcance, su propósito y su enfoque sobre el análisis. El análisis de datos se centra en la inferencia, el proceso de derivar una

conclusión basándose solamente en lo que conoce el investigador. (DataCenter, 2012)

En este caso, se empleará el análisis de datos a la información obtenida de la directora de este estudio de casos y a los 3 analistas presentados previamente, con el objetivo de analizar los aportes que pueden brindar ante la temática desde sus puntos de vista partiendo de sus experiencias académica y laboral con el fin de aportar información verídica e importante para la investigación en curso.

✓ **Encuesta**

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Este procedimiento de investigación posee, entre otras ventajas, la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez. El autor define la encuesta como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

Entre sus características se pueden destacar las siguientes:

- La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
- El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece.
- Permite la obtención de datos sobre una variedad de temas. (J. Casas Anguitaa, 2002)

Por las características de esta herramienta, las encuestas serán contestadas por los padres de familia de la Escuela De Educación parvularia "Centro Urbano Monserrat" ubicado en San Salvador, con el objetivo de analizar los aportes que pueden brindar ante los apartados socioeconómicos y socioculturales desde sus experiencias, esto con el fin de aportar información verídica e importante para la investigación que se está realizando.

Instrumentos

✓ Entrevistas dirigidas a profundidad

Estas entrevistas se dirigen al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. En este tipo de entrevistas nuestros interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo. En tantos informantes, su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben. (Taylor, Ed.Paidós, España, 1992)

✓ Cuestionario

Dirigido para la directora la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" del municipio de San Salvador. Para poder generar una perspectiva holística del contexto social, educativo y pedagógico en el cual se desarrolla la problemática a estudiar.

Dicho instrumento se divide en 2 categorías:

- **Cuestionario para directora de estudio de caso:** constará de 10 preguntas abiertas y será enviado por medio digital para que pueda analizarlo previamente. Posteriormente será contestado por medio de llamada telefónica o video llamada para poder dejar un registro grabado de ello.

- **Cuestionario para analistas:** constará de 13 preguntas abiertas y será enviado por medio digital para que pueda analizarlo previamente. Posteriormente será contestado por medio de llamada telefónica o video llamada para poder dejar un registro grabado de ello.

3.3 Estrategias de análisis de datos

El análisis de datos es la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones, o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas. El análisis de datos consiste en someter los datos a la realización de operaciones, esto se hace con la finalidad de obtener conclusiones precisas que nos ayudarán a alcanzar nuestros objetivos, dichas operaciones no pueden definirse previamente ya que la recolección de datos puede revelar ciertas dificultades. (UNICEF, 2014)

Para realizar un análisis acentuado acerca de los resultados adquiridos a través de los instrumentos, se seleccionaron algunas categorías: Formación docente, la forma de ejercer el liderazgo, la resolución de conflictos y la implementación orgánica de los nuevos programas educativos junto con los ya establecidos.

✓ Formación docente administrativa

Este aparte está orientado a revisar el papel de la gestión en los procesos de educación de la directora, ya que hacerle un acercamiento es comprender el proceso, el desarrollo y la proyección que orientan la educación y el posible liderazgo que esta posee. De este modo, se analizará la gestión educativa con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el desempeño eficaz, eficiente y efectivo de la investigación en curso.

✓ Experiencia pedagógica

La periodista Marcela Soto y el Secretario Ejecutivo de la Agencia, Carlos Henríquez, explicó en un programa radial, Agenda Calidad que: liderazgo y mejora escolar son totalmente complementarios, es decir, para la mejora escolar se necesita de un buen líder que materialice este objetivo, los directores y directoras tienen un rol crucial y aquellos que logran un liderazgo pedagógico importante y centrado en los aprendizajes y la formación de los alumnos pueden hacer una

diferencia. (Cooperativa.cl, 2018) Es por ello que se proponen apartados relacionados con la experiencia pedagógica de la escuela que se está investigando.

✓ **La forma de ejercer el liderazgo gerencial en las Escuelas:**

En el centro educativo es imperante que el director líder asuma su responsabilidad, para poder lidiar con todas las situaciones que se presentan a diario en los centros escolares, y tener las suficientes habilidades para influir en el desarrollo y dirección de una institución tan compleja y donde se presentan tantos conflictos diarios de tipo administrativos, estudiantiles, pedagógicos y de docentes. Es por ello que es importante observar y conocer la forma de liderar de cada una de ellas para poder así obtener un óptimo, integral y completo del perfil de Director Líder.

✓ **Resolución de conflictos:**

Para esta investigación, la resolución de conflictos en un Director líder es fundamental ya que se relaciona directamente con los medios alternativos o los más adecuados de solución, manejo o gestión de conflictos. Para poder así, resolver las diferencias desde una perspectiva más interactiva, creativa, constructiva y participativa con fin de llegar un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo e integral.

Las categorías anteriores ayudan a poner de manifiesto, la importancia de la técnica de triangulación en esta investigación, ya que es un estudio que pretende obtener información de diferentes fuentes para posteriormente interpretar los resultados en las variadas y a veces contradictorias maneras en que se pueda presentar la información deseada. Para Aguilar y Barroso, la técnica de triangulación de datos hace referencia a la utilización de diferentes estrategias y fuentes de información sobre una recogida de datos que permite contrastar la información recabada. El autor sostiene que dicha técnica puede ser:

- ✓ **Temporal:** Estos son los datos recogidos en distintas fechas para comprobar si los resultados presentan una constante.
- ✓ **Espacial:** Son los datos obtenidos que se hace en distintos lugares para comprobar coincidencias.
- ✓ **Personal:** Es la información que se obtiene mediante diferente muestra de sujetos. (Osuna, 2015)

Una parte sustancial de todo diseño de investigación es la selección de la población mediante la cual se pretende extraer la información que posteriormente se analizará para ofrecer los resultados en relación al objeto de estudio. Se obtendrá información de varias fuentes como: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos, al igual que contiene datos o informaciones reelaborados o sintetizados. Con la finalidad de tener una mirada holística de las competencias adquiridas, experiencias y toda información que apoye y aporte al Estudio de casos sobre el liderazgo de directora del centro escolar de nivel de Parvularia en la Escuela de Educación Parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador, de abril de 2019 abril de 2020.

Capítulo 4

4. Análisis de resultados

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos e información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arroja sería la base para la formulación de las conclusiones a las cuales llega la investigación.

Se presenta un análisis comparativo y crítico de los hallazgos de la información que dan respuesta a las preguntas de investigación.

La información es presentada en tablas y gráficas de acuerdo a las categorías descritas en el capítulo tres, además se presenta el resumen interpretativo y análisis categorial con un contraste con la teoría citada en el marco teórico.

Se presenta además el contraste de las hipótesis con el uso del método de estandarización de variable y chi cuadrado.

El objetivo general planteado en esta investigación precisa un análisis sobre la experiencia de la directora del centro escolar Escuela de Educación Parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador, Licenciada Ruth Pino de Figueroa y, por supuesto, también los siguientes analistas: Doctor Pedro Ticas, Asesor del despacho ministerial, MINEDCYT. Licenciada Karla Cruz, quien labora en la coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, MINEDCYT y Licenciada Mary Vásquez directora del Complejo Educativo; esto con relación a la formación que han recibido por parte del MONEDCYT sobre el liderazgo, en el director del centro escolar, así como condiciones socioeconómicas y socioculturales de contexto que envuelven el objeto de estudio.

En este capítulo se da respuesta a las preguntas de investigación que se relacionan con los objetivos en el planteamiento del problema, a través del estudio de entrevistas y cuestionarios descritos en el capítulo sobre la metodología y sus instrumentos de recolección de datos e información.

Los resultados que se muestran han sido organizados en cuadros, los cuales se dividen en las siguientes categorías construidas a partir de la información suministrada en las entrevistas y con la guía teórica definida:

- Experiencia administrativa.
- Rendimiento escolar.
- Liderazgo gerencial.
- Liderazgo colectivo en resolución de conflictos.
- Gestión educativa.
- Vinculación institucional.
- Perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar.

El vaciado de la información se hace por categoría, es decir, las respuestas de las preguntas que están relacionadas se describen en la categoría correspondiente.

Se presentan los cuadros titulados “*Cuadro relacional de categorías*”, en cada cual se especifica la categoría, la definición de la categoría y la unidad de análisis. En total son cuatro cuadros (dos directoras, un asesor ministerial - MINEDCYT, y una de las coordinadoras General Territorial del Plan Educativo Nacional).

Al hacer el vaciado, resulta que hay similitudes en la información brindada por las unidades de análisis por lo que se opta por elaborar un resumen interpretativo categorial global, el cual dará pauta para la elaboración del análisis de cada categoría en la cual se da respuesta a las preguntas de investigación.

4.1 Descripción e interpretación de resultados.

4.1.1 Cuadros de validación

Cuadro relacional de categorías: Instrumento para directora de la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat".

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CATEGORIAL	UNIDAD DE ANÁLISIS: Directora (Estudio de caso)
Experiencia administrativa	Periodos de formación y seguimiento	<p>La formación que ha recibido ha sido muy variada, tuvo ejemplos en los que ella pudo aprender y tomar pautas para poder actuar de una forma indicada hoy en día.</p> <p>Por otra parte las capacitaciones la han orientado, las lecturas sobre el liderazgo, buscar información sobre hábitos que hay que tener para una buena administración, como sobrellevar la gestión administrativa y cómo lidiar con los problemas del día a día.</p>
Rendimiento escolar	Hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar	Ha recibido capacitación hace algunos ocho años de parte del Ministerio de Educación de El Salvador. Pero por otro lado ha reforzado los conocimientos adquiridos por medio de lecturas y libros.

<p>Liderazgo gerencial</p>	<p>Forma de guiar a los demás.</p>	<p>Cuando se trata de formar o guiar al equipo de trabajo la directora plantea que lo primero es reunirlos.</p> <p>Al tratarse de alguna desavenencia, no enfatizar los malos aspectos o los aspectos negativos en público, si no reunirlos en lo privado. Una vez ahí, dar espacio para todas las partes expresen sus puntos de vista, al final unificar los criterios y tomar una decisión de cambio que ayude a la institución educativa pero sobretodo que beneficie a la educación integral del estudiante. Los acuerdos finales son mutuos, en conjunto.</p> <p>En el centro educativo donde la directora labora, se tiene dos tipos de reuniones:</p> <p>Formal: esta se tiene en el espacio correspondiente a dirección.</p> <p>Informal: esta se hace a diario y es solo para indicaciones genéricas.</p>
<p>Liderazgo colectivo en resolución de conflictos.</p>	<p>Distribución de poder dentro de una estructura organizacional.</p>	<p>Los comentarios recopilados de parte de los padres de familia, docentes y administrativos son positivos en cuanto a la gestión y dirección del centro escolar y esto</p>

		lo respalda la evaluación de parte de la junta de la carrera docente.
Gestión educativa.	Enriquecer los proyectos educativos.	<p>En el caso del centro escolar, se puede ver en el área de alimentos. Se le delega el control a un persona, y esta es la encargada de ver todo lo que se refiere a los alimentos.</p> <p>En el área de convocatoria de reunión de directores, cuando la directora no puede asistir por otro compromiso para con el centro escolar, se delega a la sub directora.</p>
Vinculación institucional	Relación intercambio y cooperación entre las instituciones de educación.	<p>Promover y realizar estudios a solicitud de empresas públicas y privadas y del Estado para realizar convenios de asistencia y/o cooperación científica y/o tecnológica con otras instituciones, compilar información y generar bases de datos que le permitan a la sociedad en general tener un acercamiento a las TIC'S.</p>
Perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar.	Conjunto de competencias técnicas, metodológicas, de relación y personales	<p>Es necesario que como líder involucrarse y luego motivar al equipo de trabajo y darles seguimiento para poder obtener un buen recurso académico. En este caso, un buen recurso tecnológico y que se pueda aplicar aún en el nivel de parvularia.</p>

		<p>Algo fundamental es la comunicación. Al existir como equipo una comunicación sólida, y un involucramiento de la formación académica de parte de los padres se logra alcanzar la meta y el objetivo de una educación de calidad e integral.</p>
--	--	---

Cuadro relacional de categorías: Instrumento para analista, Directora del Centro Escolar Alfredo Espino, San Francisco Morazán, Chalatenango.

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CATEGORIAL	UNIDAD DE ANÁLISIS: Directora (Analista)
Experiencia administrativa	Periodos de formación y seguimiento	<p>Su trayectoria profesional inicio en el año de 1990 como docente auxiliar en el centro escolar donde ahora es directora única.</p> <p>En 1990 inició su carrera laboral como docente, al año de estar ya como maestra le designaron el tercer ciclo y también la subdirección del centro educativo de 15 maestros en el año 2002, el ese mismo año, ascendió a la dirección hasta el año 2008, año en el que se sometió al concurso de directores únicos y ganó también la plaza de Directora única. A partir de ese año hasta la actualidad, está funcionando como directora única del centro educativo el cual representa.</p>
Rendimiento escolar	Hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar	E el caso de la analista, leer libros sobre liderazgo, capacitaciones en procesos educativos con la Universidad pedagógica le ha hecho de mucho beneficio y apoyo

		para desempeñar de una mejor forma su cargo profesional.
Liderazgo gerencial	Forma de guiar a los demás.	<p>Para guiar al equipo de trabajo a cargo, lo primero que se hace en una jornada laboral normal es, ponerse en las manos de Dios, luego se abre la escuela.</p> <p>La analista cree necesario y fundamental que un buen líder tiene un acercamiento personal con cada docente, de ese modo se hace mucho más fácil tratar puntos a delegar de responsabilidad para cada miembro del equipo de trabajo.</p> <p>Si se tiene un acercamiento de este tipo, el monitoreo constante a cada docente no se vuelve tedioso e imponente.</p>
Liderazgo colectivo en resolución de conflictos.	Distribución de poder dentro de una estructura organizacional.	<p>En cuanto a problemas y dificultades, la analista cree conveniente valorar cual es la problemática, analizarla, categorizarla, dialogarla y ver que procede de acuerdo a la ley.</p> <p>Es fundamental, buscar una solución de acuerdo al derecho, establecer que lo que se decida es lo correcto y no ningún tipo de represalias contra ningún docente.</p>

		<p>Por otro lado, si la problemática presentada es demasiado grave, se convoca al comité disciplinario de maestros. De esa forma, se aborda el tema, se llega a acuerdos y se llena un acta y a esto, se le da un seguimiento posteriormente de qué si existe una reincidencia, se tienen que buscar las instancias pertinentes para así llegar a una solución que no sea de daño sino de apoyo para los compañeros, siempre y cuando sea dentro del rango legal.</p> <p>Ahora bien, si ya excede el rango legal pues ahí son las instancias pertinentes las que tienen que tomar la decisión sobre el punto o litigio que se le va.</p>
Gestión educativa.	Enriquecer los proyectos educativos.	<p>Para poder enriquecer los proyectos educativos, se debe tener la capacidad de dirigir, organizar u orientar.</p> <p>Uno de los mayores logros que se ha tenido como centro escolar, es ampliar los servicios educativos.</p>
Vinculación institucional	Relación intercambio y cooperación entre las	Hoy en día, los recursos tecnológicos en el uso de las TICs son fundamentales.

	<p>instituciones de educación.</p>	<p>La analista, considera que en estos tiempos los recursos tecnológicos vienen siendo nuestros mejores aliados, entonces si se adaptan los procesos educativos a este tipo de insumos, esto ayudaría a fortalecer todos los aspectos educativos.</p> <p>Como directores líderes se debe de conocer y reconocer la realidad acerca de las TICs, el FODA y las metas a alcanzar. Todo lo anterior abonando al trabajo en conjunto y consensuado.</p>
<p>Perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar.</p>	<p>Conjunto de competencias técnicas, metodológicas, de relación y personales</p>	<p>El perfil ideal para un director líder, es conocer y contextualizar las necesidades, tener una excelente comunicación con todo el equipo de trabajo, ser ejemplo, ser responsable y tener objetivos institucionales a corto, media y largo plazo.</p> <p>Algunos aspectos adicionales en el perfil, seria contar con creatividad, ser pro activo, no tenerle miedo a lo nuevo y a la innovación que la educación va requiriendo en cada época de la historia.</p> <p>Otra punto fundamental para el perfil, es la capacidad de resolver conflictos, ser disciplinado, ser honesto, saber escuchar y motivar al equipo de trabajo.</p>

Cuadro relacional de categorías: Instrumento para analista, Coordinadora General Territorial del Plan Educativo Nacional.

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CATEGORIAL	UNIDAD DE ANÁLISIS: Coordinadora (Analista)
Experiencia administrativa	Periodos de formación y seguimiento	<p>Dentro del Ministerio de Educación la analista empezó su trayectoria laboral a partir del 2003, se desempeñó en diferentes ámbitos: Finanzas, Planificación, Investigación Educativa, Gestión de la Calidad, entre otras.</p> <p>2014-2019 Gerente de Monitoreo y Gestión de la Calidad: implementación de Autoevaluación con base en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública 2012- 2016, Diseño del Modelo de Calidad – MINED, coordinación y actualización de la Estructura Organizativa y diseño Manuales de Organización y Funciones - Institucional y Específicos. MINED.</p> <p>Coordinación y diseño del Manual de Procesos Institucionales MINED 2013 – 2018; implementación de sondeos de opinión dirigidos a usuarios de las oficinas del MINED; implementación de proyecto de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites 2017 – 2019; implementación de</p>

		<p>Autoevaluación Institucional con base en el Modelo CAF 2017-2018; Manual de Procedimientos para la gestión de los centros educativos 2018-2019. Como parte de la investigación educativa, ha participado en la Coordinación de Diplomados en Gestión Educativa y Mejora Continua, dirigido a directores de Centros Educativos de Cabañas, Chalatenango, San Vicente y Usulután, para la investigación y diseño del Modelo Salvadoreño de Gestión Educativa, 2014 al 2019 - MINED – Universidad Pedagógica de El Salvador.</p>
<p>Rendimiento escolar.</p>	<p>Hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar</p>	<p>A lo largo de su desempeño en el MINEDCYT, ha recibido diferentes capacitaciones asociadas con el liderazgo, como: comunicación y liderazgo, estilos de liderazgo, gestión efectiva del tiempo, trabajo en equipo, entre otros.</p> <p>Líderes en Educación: Cómo identificar e implementar políticas educativas efectivas (6ª edición), Banco Interamericano de Desarrollo BID, del 6 de septiembre al 5 de diciembre 2018, consiste en el desarrollo de contenidos relacionados con: Primera infancia, Docentes efectivos, Materiales educativos, Gestión educativa, Líderes efectivos, Competencias de los nuevos profesionales – educación</p>

		<p>media técnica, entre otros que busca expandir el conocimiento acerca de la evidencia reciente sobre política educativa, así como la implementación de políticas y programas educativos.</p>
<p>Liderazgo gerencial</p>	<p>Forma de guiar a los demás.</p>	<p>Una buena práctica es establecer espacios de reunión y comunicación permanente, para asegurar el compromiso, fortalecer el trabajo en equipo, verificar el logro de los objetivos propuestos, así como mantener la motivación y un clima favorable para la convivencia armónica en la comunidad educativa.</p>
<p>Liderazgo colectivo en resolución de conflictos.</p>	<p>Distribución de poder dentro de una estructura organizacional.</p>	<p>Lo recomendable es que, en primera instancia trate de solventar la situación de manera bilateral, para lograr acuerdos y compromisos entre las partes, a fin de superar el comportamiento no deseado.</p> <p>En caso de reincidencia, hablar con el docente de manera colegiada, con apoyo del Organismo de Administración Escolar, para establecer acuerdos y compromisos.</p> <p>En última instancia, si el comportamiento persiste, recolectar pruebas del</p>

		comportamiento y aplicar el régimen sancionatorio según lo establecido en las leyes y reglamentos que regulan la carrera docente, ante las instancias que corresponda de acuerdo con la gravedad del caso
Gestión educativa.	Enriquecer los proyectos educativos.	No existe un estilo de liderazgo específico, ya que este debe responder a la realidad de cada contexto en el que está inserto el centro educativo, considerando los grupos poblacionales, la geografía, las familias, la salud, economía, cultura, entre otros factores que influyen en los comportamientos y realidades humanas en cada territorio con sus particularidades y singularidades.
Vinculación institucional	Relación intercambio y cooperación entre las instituciones de educación.	El liderazgo educativo nacional debe enfocarse en fortalecer la relación trilogía: familia, escuela y comunidad, como se establece en el Plan Cuscatlán – Educación ² , ya que esto permitirá la implementación de un currículo holístico que responda a la realidad de cada territorio, la articulación entre niveles educativos a través del programa de asignatura, la organización de Red Nacional de Estudiantes y Docentes

² Ticas, Pedro, Plan Cuscatlán, Educación 2019-2024, noviembre 2018

		investigadores para estimular el desarrollo de la producción intelectual y material.
Perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar.	Conjunto de competencias técnicas, metodológicas, de relación y personales	<p>Es importante considerar algunos elementos como parte del perfil del Líder Educativo, tales como:</p> <p>Conocimientos básicos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gestión Educativa b. Leyes y normativas educativas c. Gestión de personal d. Gestión de alianzas e. Planificación educativa f. Formulación de proyectos educativos <p>Habilidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Organizar y dirigir equipos de trabajo b. Gestión de alianzas con la comunidad c. Gestión de recursos del centro educativo d. Habilidad comunicativa e. Toma de decisiones basadas en hechos <p>Rasgos de personalidad</p>

		<ul style="list-style-type: none">a. Honesto(a)b. Confiablec. Honradez notoriad. Empático(a)e. Proactivof. Propositivog. Democrático(a)h. Justo (a)i. Transparentej. Orientación a resultadosk. Orientación a la calidad
--	--	--

Cuadro relacional de categorías: Instrumento para analista, Asesor de despacho ministerial - MINEDCYT

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CATEGORIAL	UNIDAD DE ANÁLISIS: Asesor Ministerial (Analista)
Experiencia administrativa	Periodos de formación y seguimiento	<p>En administración de la educación, su trabajo fundamental es desarrollar el plan educativo con todos los centros escolares públicos y privados del país, es decir: llevar el plan educativo a ejecución desde los territorios y hacia los territorios.</p>
Rendimiento escolar	Hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar	<p>Ha trabajado con poblaciones indígenas en sus comunidades, en todo el continente americano, Australia y África. Ha trabajado con sectores urbanos con poblaciones campesinas, con sectores populares, artesanos, en fin, con una enorme cantidad de tipos de población.</p> <p>Acá en El Salvador lleva ya 20 años construyendo el plan educativo escolar. Abonado a eso, ha escrito muchos artículos y libros.</p>
Liderazgo gerencial	Forma de guiar a los demás.	<p>De acuerdo al analista, él plantea que existen dos campos de acción: Uno que es el estrictamente administrativo “intra-centroescolar” y el otro que es de orden</p>

		<p>pedagógico cognitivo. Normalmente ese es uno de los problemas que hay en términos conceptuales de la educación que regularmente se separa lo administrativo de lo pedagógico.</p> <p>En muchos centros escolares, se desvincula lo administrativo de lo pedagógico y no debería haber una separación entre el mundo académico y el mundo administrativo, porque ambos son complementarios entre sí, y cada uno tiene su particularidad. Ambos están interconectados, vinculados y articulados.</p> <p>Es parte de la pedagogía que el director tenga un vínculo en primera instancia de carácter humano con los docentes, estudiantes y personal administrativo.</p> <p>Ser consiente que el poder y la autoridad son distintos. El poder es otorgado y la autoridad se gana. En esa relación asimétrica de estos dos componentes de la relación entre poder y autoridad es lo que debe tratar un director como máximo responsable del centro escolar para lograr un mayor equilibrio.</p>
--	--	--

<p>Liderazgo colectivo en resolución de conflictos.</p>	<p>Distribución de poder dentro de una estructura organizacional.</p>	<p>El analista propone que en la medida en que exista mayor relación de mayor reciprocidad y equilibrio entre el director o directora con su equipo de trabajo, en esa medida también eso se reflejará en todo el ámbito de la vida escolar dentro de cada centro escolar.</p> <p>Las relaciones más equilibradas, tornan las decisiones de un director más colectivas. Por tanto, no son exclusivas del director porque se hace de manera compartida, convenida y de común acuerdo.</p>
<p>Gestión educativa.</p>	<p>Enriquecer los proyectos educativos.</p>	<p>Primero generar resultados, La experiencia en el camino nos va diciendo cuáles son los logros positivos cuáles son las cosas que no nos ha salido bien y entonces hacemos una autoevaluación. Abonado a ser un investigador de los procesos.</p> <p>La empatía y confianza en uno mismo pero también en los demás juegan un papel muy importante para poder enriquecer proyectos desde la perspectiva de una educación humanista.</p> <p>Un buen director líder debe de motivar y comunicarse de una forma óptima con todo su equipo de trabajo. Reconocer Y fomentar</p>

		la potencialidad de los recursos, y potenciar las habilidades que podemos tener o las destrezas que podemos tener para ayudar a la comunidad educativa.
Vinculación institucional	Relación intercambio y cooperación entre las instituciones de educación.	<p>Desde punto de vista del analista, él plantea el hecho que las singularidades y las particularidades se lleven al territorio escolar.</p> <p>Cada centro escolar tiene sus propios contextos de la realidad, aun y cuando se encuentren en el mismo municipio por lo tanto hay particularidades que pueden discrepar del gran plan nacional y es ahí donde el director líder debe de actuar en consecuencia a su contexto para el beneficio del estudiante y su desarrollo académico integral.</p>
Perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar.	Conjunto de competencias técnicas, metodológicas, de relación y personales	El doctor analista, plantea que más que un perfil, se debe de hablar de capacidades, actitudes, aptitudes e intereses que ayuden o aporten al proceso de enseñanza aprendizaje del estudiante.

4.2 Resumen interpretativo y análisis categorial

En el resumen interpretativo se presenta la información aportada por las unidades de análisis en una tabla; en la cual se brindan los aportes dados por: Directora (Estudio de casos), Directora (Analista), Coordinadora (Analista) y Asesor (Analista). Asesores que están involucrados en el proceso de enseñanza, liderazgo y gestión educativa, por lo que se considera esencial relacionar los aportes brindados en cada una de las categorías.

A partir del resumen categorial, se hace un análisis considerando la información aportada por las unidades de análisis y la referencia teórica incluida en el marco teórico y de esta manera dar respuesta a la pregunta referida a uno de los objetivos.

Resumen interpretativo por categoría

En los cuadros se retoma los aspectos esenciales que respalden lo referido a experiencia educativa y Periodos de formación y seguimiento.

Resumen interpretativo con la categoría: Experiencia administrativa.

Categoría	Directora (Estudio de casos)	Directora (Analista)	Coordinadora (Analista)	Asesor (Analista)
Experiencia administrativa	La formación que ha recibido ha sido muy variada, tuvo ejemplos en los que ella	Su trayectoria profesional inicio en el año de 1990 como docente	Se ha desempeñado diferentes ámbitos en el MINEDCYT.	El trabajo fundamental es desarrollar el plan educativo con todos los centros

	pudo aprender y tomar pautas para poder actuar de una forma indicada hoy en día.	auxiliar en el centro escolar donde ahora es directora única.		escolares públicos y privados del país.
--	--	---	--	---

Análisis categorial sobre la experiencia administrativa

Según el artículo escrito por Víctor Manuel Calderón Arámbula , titulado: “El liderazgo en la administración educativa dentro de un ambiente global cambiante”, plantea que: “La gestión administrativa reclama de un administrador competente, la administración eficaz es un proceso mediante el cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social para lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad, la globalización del conocimiento implica el desarrollo de competencias, en el administrador para enfrentar dicha globalización, la administración en el ámbito educativo no ha escapado de esta acción, la gestión pone en práctica aquellas competencias que le favorecen el logro de los propósitos, el conocimiento de sus fundamentos teóricos, la evolución que esta ha tenido a lo largo de los años y las características administrativas que en la actualidad requiere el administrador para enfrentar el mundo globalizado. (Arámbula, 2011 - 2012)

Ahora bien, con respecto a la directora --quien es el objeto de estudio de casos- - expone que ha tenido diversas experiencias durante su recorrido como directora de la institución, debido a que tuvo ejemplo significativos de los cual ella puede tomar como referencia. Por otro lado, la directora analista aporta que en su experiencia ha logrado cambios significativos en el mismo centro educativo donde inició su carrera, quien inició como docente auxiliar, luego le designaron a su

dirección, luego a la dirección y paulatinamente terminó siendo directora única de la institución.

La experiencia administrativa de la coordinadora analista refleja que se ha desempeñado en diferentes ámbitos como finanzas, planificación, gestión de calidad, entre otros. Pero recientemente, se ha esforzado en la investigación y en el diseño de modelos salvadoreños de gestión educativa.

Finalmente, la asesora en la lista tiene una larga y amplia experiencia en cuanto educación, investigación y el trabajo actual fundamental es desarrollar el plan educativo con todos los centros escolares públicos y privados, así como velar que este plan educativo se esté llevando a cabo.

Es por ello que se tomaron como analistas debido a la experiencia administrativa que han tenido. La directora analista, por su parte, el crecimiento significativo que ha tenido como profesional dentro de la misma escuela, la coordinadora analista por su desempeño y su trayectoria laboral dentro del ministerio de educación ciencia y tecnología de El Salvador. Y, por supuesto, la experiencia significativa del asesor analista y sus grandes conocimientos en diferentes rubros y áreas de la educación.

Resumen interpretativo con la categoría: Rendimiento escolar.

La cual hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar de acuerdo a la directora objeto de estudio, y a los tres analistas entrevistados.

Categoría	Directora (Estudio de casos)	Directora (Analista)	Coordinadora (Analista)	Asesor (Analista)
Rendimiento escolar	Una capacitación proporcionada por MINEDUCYT y variados libros sobre capacitación, gerencia y administración.	Muchos libros sobre liderazgo y diferentes capacitaciones en procesos educativos con la Universidad pedagógica.	Diferentes capacitaciones asociadas con el liderazgo Líderes en Educación, Banco Interamericano de Desarrollo BID, Docentes efectivos, entre otros.	Ha trabajado en diversos sectores de la población nacional e internacional. En El Salvador lleva 20 años construyendo el plan educativo.

Análisis categorial sobre el Rendimiento escolar.

En el artículo de Desempeño Docente y Rendimiento Académico de los Estudiantes, los autores, Benavides Saavedra, Jorge Luis Orellano Cisneros y Claudia Gianella comparten que el rendimiento escolar tiene mucho que ver en el

desarrollo de capacidades de interacción con el otro, de conocimientos del otro y de uso de diversos medios y modos de comunicación, esto requiere de un equilibrio de conocimientos disciplinares y pedagógicos, combina características individuales y profesionales, desarrollándose en varios espacios y ámbitos como el aula, la escuela y la comunidad. (Gianella, 2017)

En cuanto a los analistas que se entrevistaron cuentan con dichas características, ya que uno de ellos posee experiencia diversa e incluso trabajo con poblaciones indígenas en sus comunidades en todo el continente americano, Australia, África y, por su puesto, en el territorio salvadoreño, compartiendo y poniendo en práctica cada uno de sus conocimientos para ayudar al fortalecimiento de la educación salvadoreña.

El autor continúa su texto planteando que algunas dimensiones del desempeño docente y rendimiento escolar, representan la transmisión de conocimientos. Es hacer que “ese alguien genere o cree en su mente parte de la información o conocimiento que nosotros hemos creado o descubierto con anterioridad” (Gianella, 2017). Este es el caso de la coordinadora entrevistada, ya que ella se desempeña como Coordinadora de las Áreas, Regiones y Mapa Educativo Nacional en la Coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, Ministerio de Educación. Debido a eso, ella tiene la oportunidad de ayudar y transmitir sus conocimientos a muchas escuelas y centros educativos en diferentes sectores con el fin de aportar a una educación de calidad e integral en El Salvador.

La metodología del auto aprendizaje es algo que pone en práctica la directora base del caso de estudio que se está investigando y la directora tomada como asesora de estudio. Ambas construyen sus conocimientos en cuanto a liderazgo y ese nuevo saber lo unen con sus pre-saberes, debido a sus experiencias y lo comparten con su equipo de trabajo, con el fin de enriquecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y el crecimiento profesional no sólo de ellas, sino también de su equipo docente, administrativo e, incluso, de sus estudiantes.

Resumen interpretativo con la categoría: Liderazgo gerencial

Da un panorama de la forma de guiar a los demás desde la perspectiva de la directora objeto de estudio y a los tres analistas entrevistados.

Categoría	Directora (Estudio de casos)	Directora (Analista)	Coordinadora (Analista)	Asesor (Analista)
Liderazgo gerencial	Al tratarse de alguna desavenencia, no enfatizar los malos aspectos o los aspectos negativos en público, si no reunirlos en lo privado y finalmente tomar una decisión de cambio que ayude a la institución educativa pero sobretodo que beneficie a la educación	Es necesario y fundamental que un buen líder tenga un acercamiento personal con cada docente, de ese modo se hace mucho más fácil tratar puntos a delegar de responsabilidad para cada miembro del equipo de trabajo.	Una buena práctica es establecer espacios de reunión y comunicación permanente, para asegurar el compromiso, fortalecer el trabajo en equipo, verificar el logro de los objetivos propuestos, así como mantener la motivación y un clima favorable para	Hay dos campos de acción: Uno que es el estrictamente administrativo “intra-centroescolar” y el otro que es de orden pedagógico cognitivo . Pero no debería de ser así, ya que Ambos están interconectados, vinculados y articulados.

	integral del estudiante.		la convivencia armónica en la comunidad educativa.	
--	--------------------------	--	--	--

Análisis categorial sobre Liderazgo gerencial.

La ahora maestra Erika Ivonne Mestizo Portillo en su investigación titulada: “La conformación del liderazgo escolar de directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles, tomando como caso de estudio 9 municipios del departamento de San Salvador”, plantea que la dirección escolar tiene como objetivo común, con todos los agentes de la comunidad educativa, colaborar en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes y su incidencia en la sociedad.

Aunque cada miembro tiene un rol que desempeñar, la animación del trabajo tiene como líder al directivo o equipo directivo quienes, además de dirigir la institución le impregnan el sentido de comunidad de enseñanza y calidad a la institución. (PORTILLO, 2015)

Por lo tanto, según los comentarios que le han aportado a la directora objeto de estudio de esta investigación, es que tiene una muy buena administración del centro escolar, quien lo dirige de una muy buena forma, y que tiene como objeto común las opiniones de su equipo de trabajo; se involucra en los procesos de enseñanza y da seguimiento a cualquier necesidad que la Parvularia y sus estudiantes puedan tener.

De igual forma, la directora analista, por su parte, dice que la primera actividad que hace con su equipo de trabajo es ponerse en las manos de Dios. Luego ella está presente al abrir las puertas de la institución educativa y recibe personalmente a cada docente para tener un acercamiento más humano con su equipo de trabajo.

Mientras que la Coordinadora analista plantea que una buena práctica es establecer espacios de reunión y comunicación permanente, aporte que tiene relación con los puntos de vista de las directoras. La licenciada coordinadora propone que esto ayuda a asegurar el compromiso y ayuda a fortalecer el trabajo en equipo con el fin de verificar el logro de los objetivos propuestos, así como mantener la motivación y un clima favorable para la convivencia armónica en la comunidad educativa. Esta postura, esta opinión entrelazada con la opinión del asesor analista, ya que él plantea que en la medida en la que haya mayor relaciones de mayor reciprocidad y equilibrio entre el director con los docentes, en esa medida, también eso se reflejará en todo el ámbito de la vida escolar dentro de cada centro escolar.

Las decisiones de la institución educativa no son exclusivas del director porque se debe hacer de manera compartida, convenida y de común acuerdo. La educación humanista debe ser de orden totalmente horizontal y eso permite entonces que haya mejor reciprocidad.

Resumen interpretativo con la categoría: Liderazgo Colectivo en resolución de conflictos.

La manera en la que se distribuye o se maneja el poder dentro de una estructura organizacional por parte de la directora objeto de estudio, y a los tres analistas entrevistados.

Categoría	Directora (Estudio de casos)	Directora (Analista)	Coordinadora (Analista)	Asesor (Analista)
Liderazgo Colectivo en resolución de conflictos.	Los comentarios recopilados de parte de los padres de familia y docentes son positivos en cuanto a la gestión y dirección del centro escolar y esto lo respalda la evaluación de parte de la junta de la carrera docente.	En cuanto a problemas y dificultades, la analista cree conveniente valorar cual es la problemática, analizarla, categorizarla, dialogarla y ver que procede de acuerdo a la ley.	Lo recomendable es que, en primera instancia trate de solventar la situación de manera bilateral, para lograr acuerdos y compromisos entre las partes, a fin de superar el comportamiento no deseado.	En la medida en que exista mayor relación de mayor reciprocidad y equilibrio entre el director o directora con su equipo de trabajo, en esa medida también eso se reflejará en todo el ámbito de la vida escolar dentro de cada centro escolar.

Análisis categorial sobre Liderazgo Colectivo en resolución de conflictos.

Según un artículo de la revista Educación y Educadores, las personas interdependientes al estar en constante interacción con nuestros semejantes, nuestro progreso en la vida se define, en gran parte, en términos de comunicación; dado que nos permite relacionarnos en nuestro ecosistema, sin ella nos veríamos seriamente limitados. En la organización escolar, la comunicación eficaz es crucial para el éxito, pues habrá siempre que comunicar información al resto de compañeros o compañeras sobre la naturaleza de su trabajo, actuación, conflictos y procedimientos, que desde los distintos grupos, e individuos que los forman, puedan coordinarse. La comunicación debe ser un instrumento eficaz para progresar, cobrando interés el estudio sobre las repercusiones que tiene en torno a la mejora de la calidad en el ecosistema escolar y mucho más en la resolución de conflictos. (Reguera, 2009)

Los tres analistas, junto con la directora objeto de estudio, concuerdan con la postura anterior. La correcta comunicación es la vía de resolución de conflictos, dar la oportunidad de explicar, hablar con el docente de manera colegiada, con apoyo del Organismo de Administración Escolar, para establecer acuerdos y compromisos ha sido un resultado efectivo. La educación humanista debe ser de orden totalmente horizontal y eso permite que exista una mejor reciprocidad.

Resumen interpretativo con la categoría: Gestión educativa.

El método en que la directora objeto de estudio, y a los tres analistas entrevistados, enriquecen los proyectos educativos.

Categoría	Directora (Estudio de casos)	Directora (Analista)	Coordinadora (Analista)	Asesor (Analista)
Gestión educativa	Hay situaciones en las que como directora, se puede apoyar con el equipo, se les delegan tareas o responsabilidades para que todo vaya de acuerdo a lo planeado.	<p>Para poder enriquecer los proyectos educativos, se debe tener la capacidad de dirigir, organizar u orientar.</p> <p>Uno de los mayores logros que se ha tenido como centro escolar, es ampliar los servicios educativos.</p>	No existe un estilo de liderazgo específico, ya que este debe responder a la realidad de cada contexto en el que está inserto el centro educativo, considerando los grupos poblacionales, la geografía, las familias, la salud, economía, cultura, entre otros factores que influyen en los	<p>Primero generar resultados, La experiencia en el camino nos va diciendo cuáles son los logros positivos cuáles son las cosas que no nos ha salido bien y entonces hacemos una autoevaluación. Abonado a ser un investigador de los procesos.</p> <p>La empatía, confianza, motivación y</p>

			comportamientos y realidades humanas en cada territorio con sus particularidades y singularidades.	comunicación, son otros aspectos fundamentales.
--	--	--	--	---

Análisis categorial sobre Gestión educativa.

En un artículo titulado “Cinco tendencias de la gestión educativa” se explica que la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de “gestión” y de “administración”. Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa. (CHICA, 2009)

La directora de la Escuela De Educación Parvularia “Centro Urbano Monserrat” pone en práctica su gestión educativa a través de diversas actividades, pero resalta las actividades en el área de alimentos. Todo lo que se refiere a los alimentos lo delega y se apoya en su equipo de trabajo debido a la saturación de actividades y deberes como directora. De hecho, en la parte de convocatoria de reunión de directores muchas veces se ha tenido que delegar a la subdirectora. Por su parte la analista proveniente del Centro Escolar Alfredo Espino, San Francisco Morazán, Chalatenango, apoya el proceder de la directora objeto de estudio. En cuanto a gestión, se debe tener la capacidad de dirigir, organizar u orientar.

Por su lado, la coordinadora y asesor analistas concuerdan en que no existe un estilo de liderazgo específico, ya que este debe responder a la realidad de cada contexto en el que está inserto el centro educativo, considerando a los grupos poblacionales, la geografía, las familias, la salud, economía, cultura, entre otros, factores que influyen en los comportamientos y realidades humanas, teniendo en cuenta la investigación en cada territorio con sus particularidades y singularidades, así como en sus procesos, pero al mismo tiempo generar resultados apoyándose en la experiencia, en cosas que han sido exitosas y, en otras, que solo han servido como puntos de referencia para la mejora sin dejar de lado la parte humana, la empatía y la importancia de generar un ambiente de confianza

Resumen interpretativo con la categoría: Vinculación institucional.

Relación intercambio y cooperación entre las instituciones de educación por parte de la directora objeto de estudio y a los tres analistas entrevistados.

Categoría	Directora (Estudio de casos)	Directora (Analista)	Coordinadora (Analista)	Asesor (Analista)
Vinculación institucional	Cada centro escolar tiene sus propios contextos de la realidad, aun y cuando se encuentren en el mismo municipio por lo tanto hay particularidades que pueden discrepar del gran plan nacional y es ahí donde el director líder debe de actuar en consecuencia a su contexto para el beneficio del estudiante y su	Los recursos tecnológicos en el uso de las TICs son fundamentales. En estos tiempos los recursos tecnológicos vienen siendo nuestros mejores aliados, entonces si se adaptan los procesos educativos a este tipo de insumos, esto ayudaría a	El liderazgo educativo nacional debe enfocarse en fortalecer la relación trilogica: familia, escuela y comunidad.	Cada centro escolar tiene sus propios contextos de la realidad, aun y cuando se encuentren en el mismo municipio por lo tanto hay particularidades que pueden discrepar del gran plan nacional y es ahí donde el director líder debe de actuar en consecuencia a

	desarrollo académico integral.	fortalecer todos los aspectos educativos.		su contexto para el beneficio del estudiante y su desarrollo académico integral.
--	--------------------------------	---	--	--

Análisis categorial sobre Vinculación institucional.

Como vinculación institucional, las dos directoras entrevistadas concuerdan con que es necesario buscar, promover y realizar estudios a solicitud de empresas públicas y privadas y del Estado para realizar convenios de asistencia, cooperación científica y tecnológica con otras instituciones, compilar información y generar bases de datos que le permitan a la sociedad, en general, tener un acercamiento a las TIC'S, ya que éstas son una de las plataformas más solicitadas hoy en estos tiempos para su uso educativo. Los recursos tecnológicos se han convertido en fundamentales para el pleno desarrollo de la educación. Al adaptar los procesos educativos a este tipo de mecanismos, se puede lograr los objetivos trazados y fomentar el aprendizaje.

Por otra parte, es recomendable implementar el FODA como líderes para darnos cuenta de las áreas en las que podemos fortalecer como institución.

La coordinadora analista, por su lado, propone que se debe enfocar en fortalecer la relación trilogica: familia, escuela y comunidad, como se establece en el Plan Cuscatlán – Educación. A esto, el asesor ministerial expone que las singularidades y las particularidades sean llevadas al territorio, creando modelos, sistemas, que respondan a cada realidad, a cada contexto y a cada necesidad.

Resumen interpretativo con la categoría: Perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar.

Conjunto de competencias técnicas, metodológicas, de relación y personales propone la a directora objeto de estudio, y a los tres analistas entrevistados.

Categoría	Directora (Estudio de casos)	Directora (Analista)	Coordinadora (Analista)	Asesor (Analista)
<p>Perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar.</p>	<p>Es necesario que como líder involucrarse, motivar al equipo de trabajo, darles seguimiento Y finalmente, tener una muy buena comunicación.</p>	<p>El perfil ideal para un director líder, es conocer y contextualizar las necesidades, tener una excelente comunicación con todo el equipo de trabajo, ser ejemplo, ser responsable y tener objetivos institucionales a corto, media y largo plazo.</p>	<p>Conocimientos básicos en:</p> <p>Gestión Educativa</p> <p>Habilidad para:</p> <p>Organizar y dirigir equipos de trabajo</p> <p>Rasgos de personalidad</p> <p>Honesto(a), Confiable, Honradez notoria, entre otros.</p>	<p>Más que un perfil, se debe de hablar de capacidades, actitudes, aptitudes e intereses que ayuden o aporten al proceso de enseñanza aprendizaje del estudiante.</p>

Análisis categorial sobre el perfil de liderazgo del Director en la gestión educativa del centro escolar.

Cada una de las personas entrevistadas dio su aporte y punto de vista partiendo de sus conocimientos adquiridos mediante la experiencia en administración, gestión, liderazgo, entre otros.

En su mayoría apuntan que cada director líder de su centro educativo debe involucrarse de lleno en cada área de su centro escolar, debe ser humano, tener simpatía con su personal, estudiantes, ayuda administrativa, en general. Un rasgo fundamental es la comunicación eficaz entre las personas. Los conflictos no se pueden evitar pero se puede tomar ventaja de ellos y obtener aprendizajes enriquecedores para el buen funcionamiento de la escuela y para el mejor aprendizaje de los estudiantes, dándoles un seguimiento e involucrar a las partes para que se llegue a un acuerdo consensuado y de unánime acuerdo.

Luego es importante y prácticamente fundamental la motivación hacia el personal, comentaba la directora analista que los reconocimientos verbales están a la orden del día a los docentes como a los estudiantes y a los colaboradores.

Conocer las necesidades es un rasgo de un perfil óptimo como líder de una institución educativa, es necesario contextualizarlas y darles un seguimiento, que tanto el equipo de trabajo como los estudiantes sientan que son importantes para el centro educativo y que su estabilidad también es prioridad, que se sientan pertenecientes al centro escolar donde laboran o donde estudian.

Como director líder el ser responsable y dar el ejemplo es fundamental, no se puede exigir puntualidad si el director no es puntual y no se pone como ejemplo ante las cosas que demanda, no sería ético. Abonando a eso, debe ser activo y pro activo, debe estar en constante movimiento para enriquecer los procesos educativos y ayudar al crecimiento integral de la institución.

Es recomendable y de mucha utilidad que sepa de leyes y normativas educativas, gestión de personal y que sepa transmitir su visión para que todo puedan adoptarla para sí y trabajar como uno solo colectivo, trabajar en equipo, siendo honesto, saber escuchar opiniones y otras posibles alternativas ante los obstáculos.

Hacer uso de las actitudes y aptitudes que va desarrollando a lo largo de su camino y las que va desarrollando y fortaleciendo ante cada logro cumplido u obstáculo que se sobrepasa.

4.3 Descripción e interpretación de resultados.

Para tener una visión global, completa, profunda y holística sobre el objeto de estudio enfocado fue necesario reconocer las condiciones socioeconómicas y socioculturales que subyacen. Con este fin se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas dirigida a los padres de familia de la Escuela Parvularia. Lo que se busca es conocer las generalidades de los padres de familia, la situación familiar, formación académica, contexto económico, condiciones socioeconómicas y socioculturales de la comunidad en la que se ubica la institución educativa.

Esperando dar respuestas a las preguntas de investigación que están relacionadas con ingresos económicos de los padres de familia, las condiciones socioeconómicas y socioculturales que están alrededor de ello que pueden ser determinantes para el proceso de enseñanza aprendizaje y liderazgo en la gestión de director.

Este esquema se configura con la sección de investigación cuantitativa y su respuesta a las preguntas con variables.

Como expliqué en la parte de la metodología, usé la herramienta de Suit de Google forms para lograr tablas y gráficas.

Cuadros de validación

Cuadro relacional de categorías (instrumento para directora de la Escuela De Educación parvularia "Centro Urbano Monserrat")

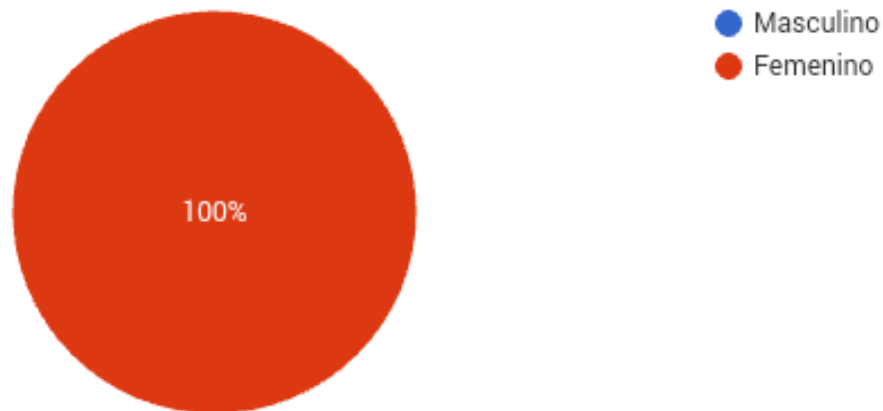
4.3.1 Resultados del cuestionario de preguntas cerradas

Estos son los hallazgos encontrados en la encuesta realizada a 27 padres de familia de la Escuela de Educación Parvularia Centro Urbano Monserrat, San Salvador.

Categoría: Generalidades

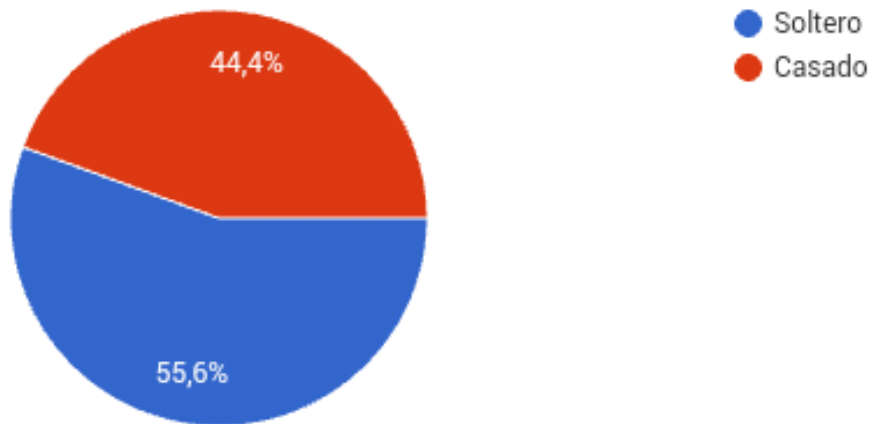
En esta categoría se encuentran las preguntas de la 1 a la 4, las cuales muestran el género de los padres de familia encuestados, estado civil, zona donde residen y el nivel educativo que poseen.

1. Genero



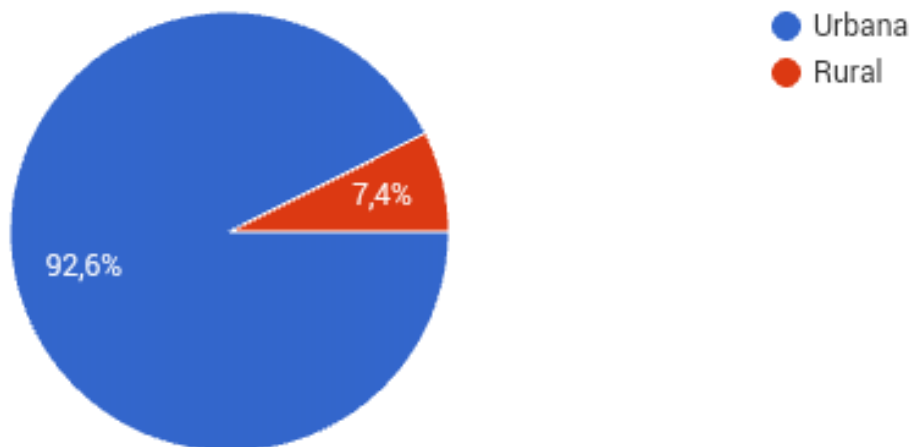
El 100% de los padres de la Escuela de Educación Parvularia que contestó a la encuesta es femenino

2. Estado civil



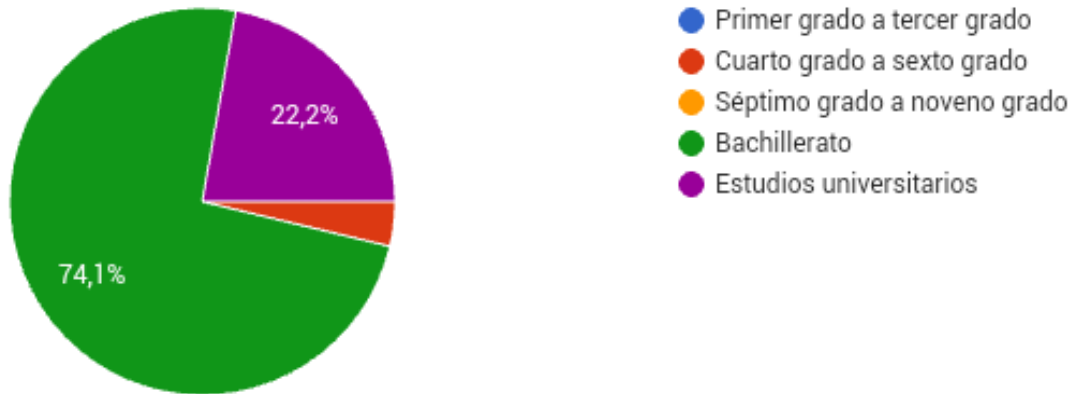
El 44,4% de las madres de la Escuela de educación Parvularia están casadas o cuentan con una pareja estable y el 55,6% no cuenta con una pareja.

3. Zona de residencia



El 92,6% de las madres de la Escuela de Educación Parvularia viven en una zona urbana y el 7,4% de las madres viven en una zona rural.

4. ¿Con que grado de estudio cuenta usted?



El 74,1% de las madres de la Escuela de Educación Parvularia cuentan con estudios de educación media, el 22,2% de la madres cuentan con educación superior y el 3,7% cuanta con educación básica.

Interpretación de la categoría: Generalidades

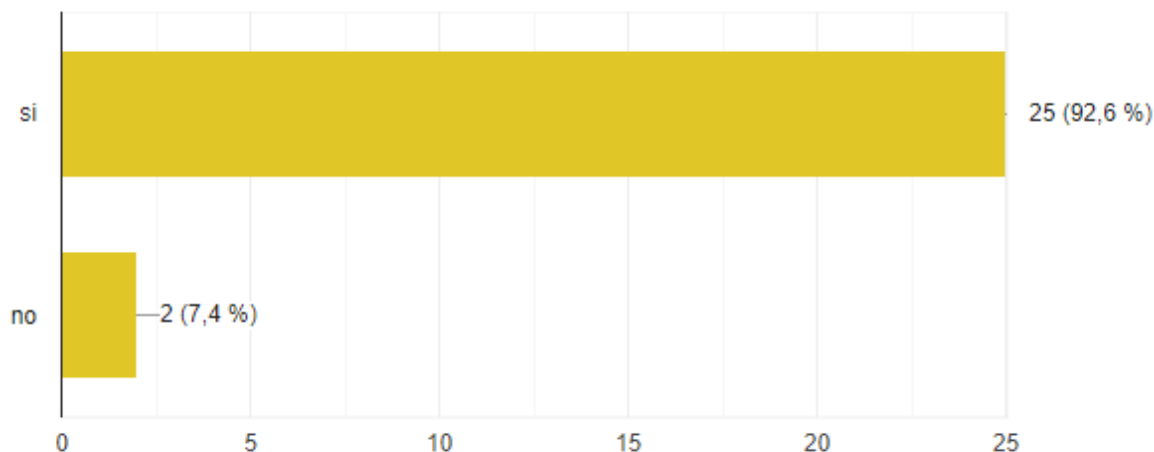
En la Escuela de educación Parvularia Centro Urbano Monserrat, ubicada en San Salvador. el mayor porcentaje de los padres de familia está representada por mujeres, las cuales el 55,6% de ellas no cuentan con un pareja que les ayude en la formación académica de los hijos y en los gastos que ameritan el cuidado y la crianza de un menor.

Madres de familia que residen en su mayoría en zonas urbanas y que en su mayoría cuenta con estudios de educación media y educación superior.

Categoría: Situación económica

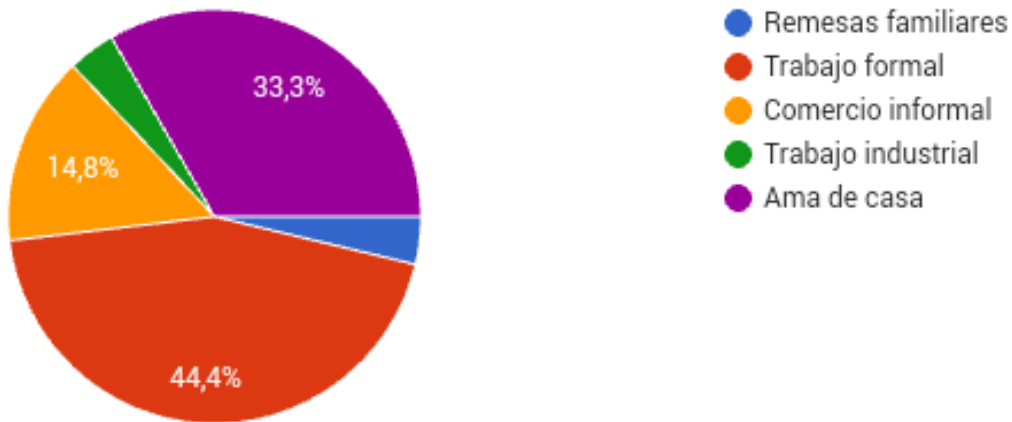
En esta categoría se encuentran las preguntas de la 5 a la 12, las cuales muestran las condiciones socioeconómicas, la fuente y rango de ingresos, cantidad de personas que aportan en la parte económica del hogar y cuantos son los miembros de la familia de los encuestados. Por último, el tipo de vivienda con las que cuentan, cuáles son sus condiciones y las vías de acceso.

5. Considera usted que sus condiciones socioeconómicas determinan la gestión administrativa de la directora.



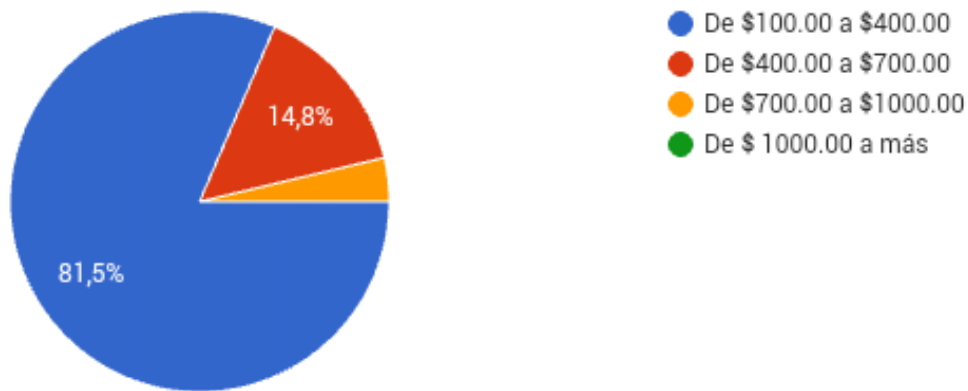
En cuando a lo socioeconómico, el 92.6% de los padres de familia de la Escuela de educación Parvularia Centro Urbano Monserrat, ubcada en San Salvador afirman que si determina la gestion administrativa de la directora y el 7,4% afirma lo contrario.

6. ¿Cuál es la principal fuente de ingreso de su hogar?



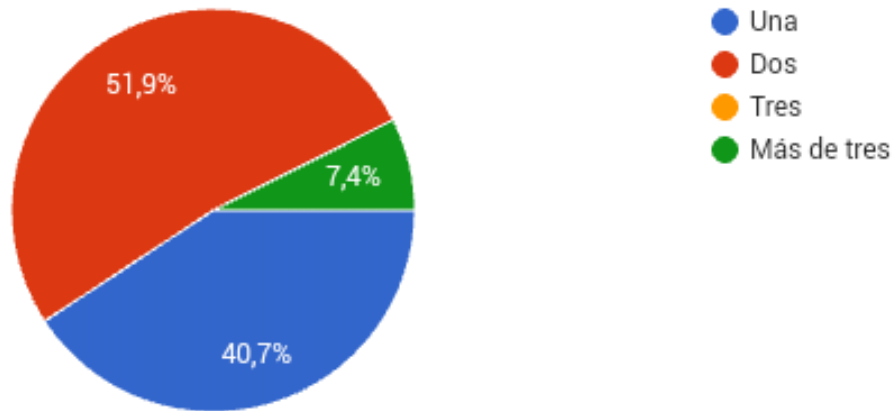
El 44,4% de las madres de la Escuela de Educación Parvularia cuentan con un trabajo formal, el 33,3% no cuentan con una fuente de ingreso estable, el 14,8% de las encuestadas laboran de manera informal, el 3,7% de ellas cuentan con un trabajo industrial y el 3,7% cuentan con remesas familiares.

7. Rango de ingresos familiares



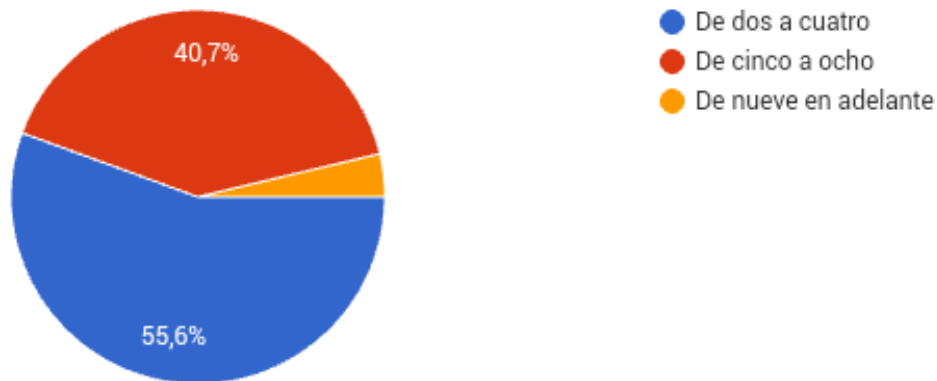
El 81,5% del rango económico de las madres de la Escuela de Educación Parvularia cuentan con un ingreso de \$100 a \$400, el ingreso del 14,8% está entre los \$400 a \$700 y solo el 3,7% de ellas cuenta con un ingreso de entre \$700 a \$1,000.00.

8. Cantidad de personas que aportan económicamente al grupo familiar



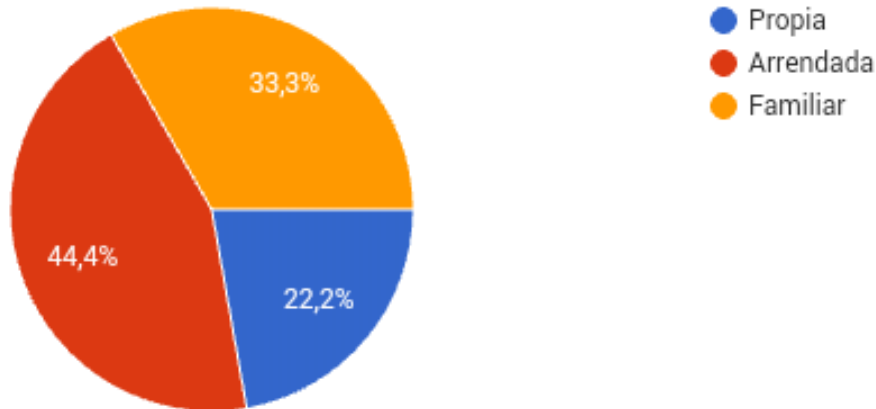
El 40,7% de las madres de familia de la Escuela de Educación Parvularia, cuentan con el ingreso de una sola persona en su núcleo familiar. El 51,9% cuenta con ingresos de dos personas en su hogar y el 7,4% cuentan con más de tres aportes económicos en su residencia.

9. Cantidad de personas que conforman su grupo familiar



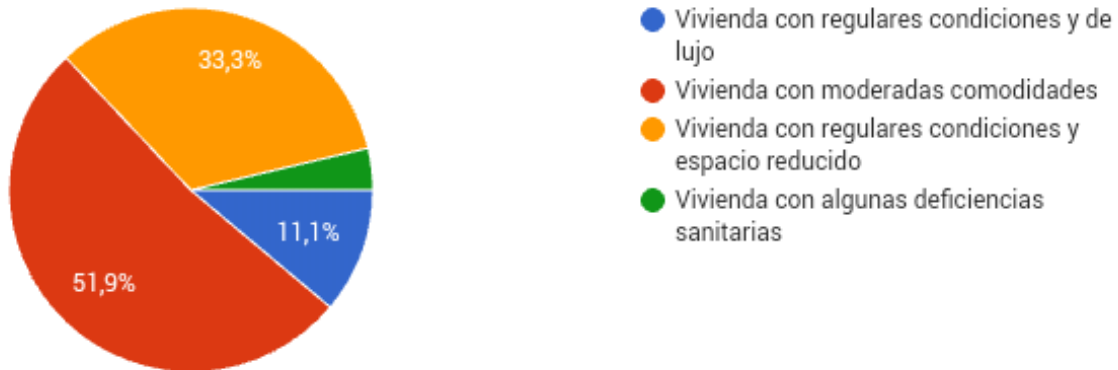
El 3,7% de la población encuestada afirma que su núcleo familiar cuenta con 9 o más personas, el 40,7% establece que su núcleo familiar está conformado de 5 a 8 personas y el 55,6% aportan que su grupo familiar está constituido de 2 a 4 personas.

10. Vivienda



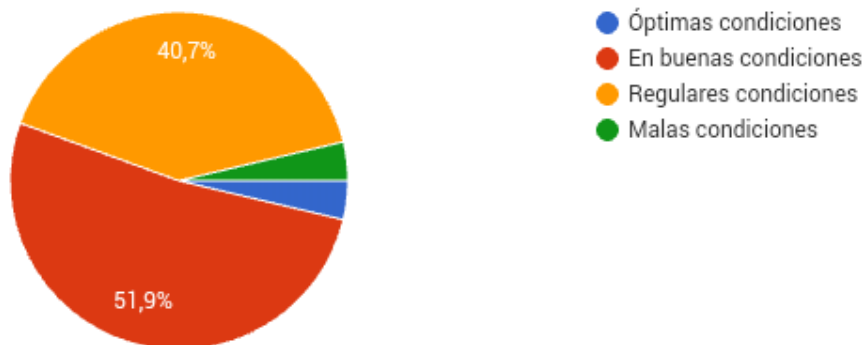
Del 100% de las encuestadas, el 22,2% afirman tener una casa propia, el 33,3% cuentan con una vivienda familiar y el 44,4% pagan mensualmente por el arrendamiento de su hogar.

11. Condiciones de vivienda



El 3,7% de las encuestadas, informaron que viven con algunas deficiencias sanitarias, el 11,1% notifico, que vive con regulares condiciones de lujo, el 33,3% reporto, que tiene una vivienda don regulares condiciones y espacio reducido y el 51,9% hizo saber que cuentan con una vivienda con moderadas comodidades.

12. Vías de acceso



El 3,7% de las madres de familia, afirman que las vías de acceso cercanas a su vivienda están en óptimas condiciones, el 3,7% declaran que sus vías de acceso se encuentran en malas condiciones; el 40,7% se encuentran en condiciones regulares y el 51,9% están ubicadas en buenas condiciones.

Interpretación de la categoría: Situación económica.

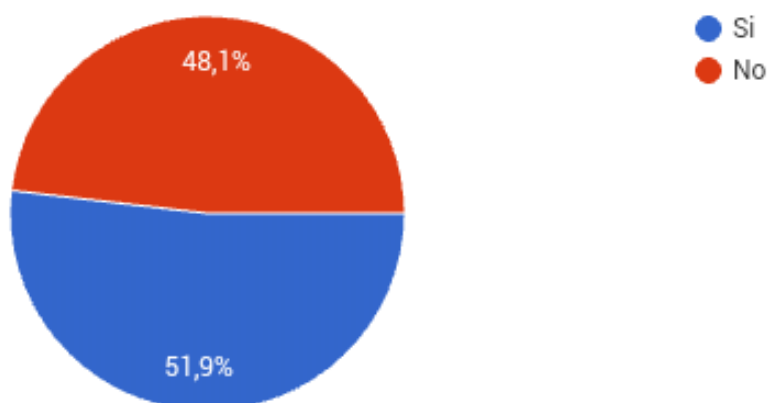
De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a los ingresos económicos de los padres de familia, para la mayoría la principal fuente de ingresos proviene de un trabajo informal. En el cual, aportan dos o tres personas y el rango económico oscila entre los \$100 a \$400 dólares. Salario con el cual deben de sostener familias que núcleo consiste de entre 8 personas a dos personas.

Por otra parte, en cuanto a vivienda los datos arrojaron que el 22,2% de las familias poseen una casa propia, el 33,3% cuentan con una vivienda familiar y el 44,4% extienden pagos mensuales por su vivienda. Viviendas que más de la mitad notifican que son cómodas y moderadas, que cuentan con vías de acceso moderadas y en regulares condiciones.

CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL

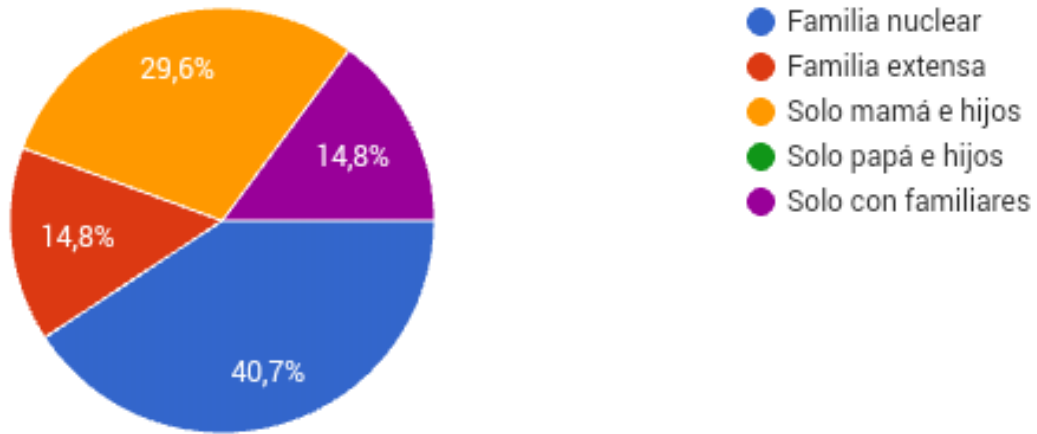
En esta categoría se encuentran las preguntas de la 13 a la 15, las cuales muestran algunos aspectos socioculturales, como están integradas las familias del centro escolar y cuáles son los servicios básicos con los que cuentan las viviendas.

13. ¿Considera usted que sus condiciones socioculturales determinan la gestión administrativa de la directora?



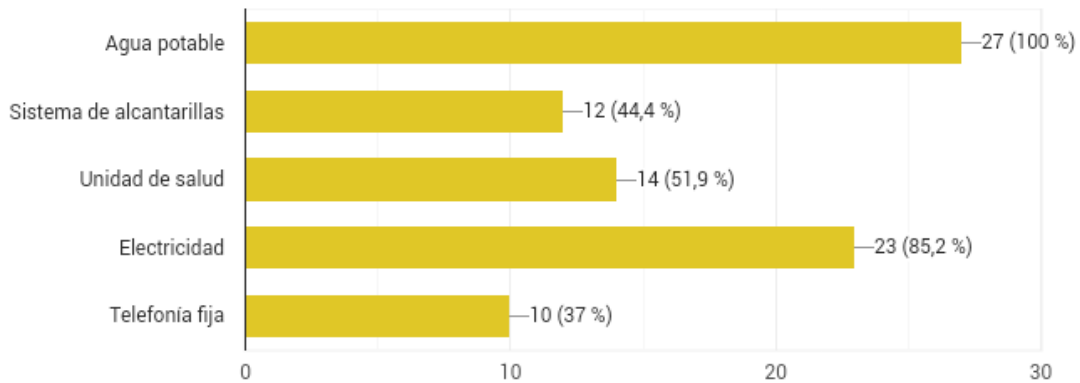
Los resultados arrojan que el 51,9% de las madres de la Escuela de educación Parvularia, consideran que las condiciones socioculturales determinan la gestión administrativa de la directora, sin embargo hay un 48,1% que manifiesta lo contrario

14. En la mayoría de casos, ¿cómo están integradas las familias de los estudiantes de la Escuela de Educación Parvularia?



Los datos arrojaron que las familias están divididas en cuatro grandes grupos. El 40,7% son familias nucleares, el 29,6% son familias compuestas solo con mamá e hijos. Sin embargo, el 14,8% está compuesto por familias extensas, por último, el otro 14,8% los estudiantes residen solo con familiares.

15. ¿Cuáles son los servicios básicos con los que cuentan las familias de la Escuela de Educación Parvularia? Puede seleccionar más de uno



Según los resultados, los servicios básicos con los que cuenta el 100% de la comunidad educativa de la Escuela de educación Parvularia, es agua potable, el 85,2% cuenta con servicio eléctrico, el 51,9% tiene a su disposición servicios de salud (unidad de salud). Sin embargo un 44,4% de los hogares de dicha escuela son beneficiados con sistema de alcantarilla. Y finalmente un 37% sabe de servicios de telefonía fija.

Interpretación de la categoría: Contexto económico y social.

Según el editor Jefe del diario digital El Mundo, Álvaro Cruz Rojas afirma que “Las amenazas de las pandillas a la comunidad educativa y el acoso escolar son las principales denuncias que ha recibido el Ministerio de Educación en los últimos siete meses.” (Rojas, 2020). Sin embargo, de acuerdo a la información obtenida, un poco más de la mitad de las madres encuestadas creen que las situaciones socioculturales que rodea a los estudiantes de la institución determinan la gestión administrativa de la directora.

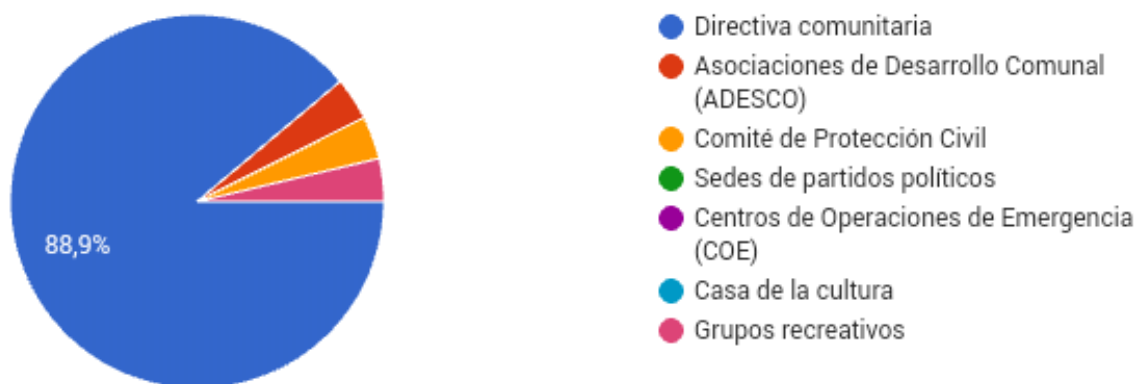
Dichas familias están compuestas por cuatro grandes grupos los cuales son: Familia nuclear, familia extensa, solo mamá e hijos, solo papá e hijos y sólo con familiares.

De esas categorías, la mayoría está compuesta por una familia nucleas y el otro gran porcentaje está conformado por solo mamá e hijos. Por otra parte, en cuanto a servicios básicos en la vivienda los datos arrojaron que toda la comunidad educativa posee agua potable, el 85,2% han adquirido servicio eléctrico, el 51,9% tiene a su alcance, servicios de salud (unidad de salud). Finalmente, 44,4% de las viviendas cuentan con sistema de alcantarilla, y un 37% con servicios de telefonía fija.

ORGANIZACIÓN SOCIAL

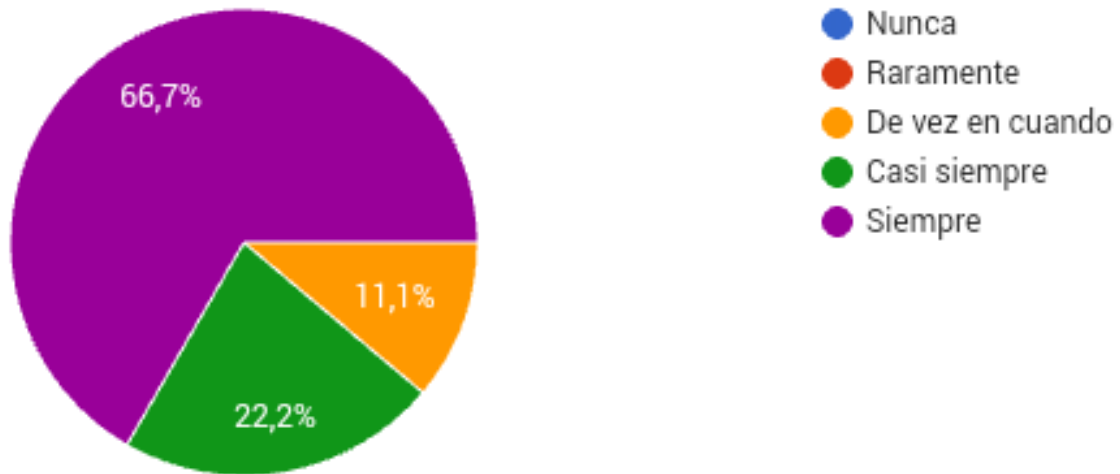
En esta categoría se encuentran las preguntas 16 y 17, las cuales muestran el tipo de organización que existe en la comunidad donde se ubican y que tanto se involucra el padre de familia en el desarrollo académico de los estudiantes.

16. Seleccione el tipo de organización que existe en la comunidad donde se ubica la Escuela de educación Parvularia



En la mayoría de los casos, un 88,9% cuenta con directiva comunitaria, un 3,7% cuenta con asociaciones de desarrollo comunal, otro 3,7% posee comité de protección civil y finalmente un 3,7% cuenta con grupos recreativos.

17. ¿Cómo se involucra usted en el proceso de aprendizaje del estudiante?



De acuerdo al aporte de las madres de familia por medio del instrumento de evaluación se puede observar que el 66,7% de las madres se involucran de lleno en el proceso de aprendizaje de su hijo, un 22,2% casi siempre se involucra en las actividades educativas de su hijo y un 11,1% expresaron que de vez en cuando se involucran en el proceso de adquisición de competencias.

Interpretación de la categoría: Organización social.

Los datos obtenidos mediante los resultados de los instrumentos muestran que un 66,7% de las madres se involucran en el pleno desarrollo académico de sus hijos, mientras que un 22,2% se involucra parcialmente y el 11,1% lo hace de manera esporádica.

Por otra parte, es evidente que el contexto en el que desarrolla la Escuela de Educación Parvularia tiene una organización comunitaria. Los espacios públicos estimulan el encuentro ciudadano, libre y espontáneo, permitiendo la interacción

social. Algunos espacios públicos de las ciudades se convierten, por espontánea decisión popular, en puntos de expresión cívica para celebrar victorias deportivas o lugares habituales de protesta popular, consolidándolos como puntos emblemáticos de la legítima expresión ciudadana. Apunta el abogado urbanista, Ramón Chegade Herrera. (Herrera, 2018).

Con ayuda del instrumento, se puede ver que la mayoría de las familias en su entorno cuentan con una directiva comunitaria, directiva que según la Ley de desarrollo de la Comunidad de 1977 (SALVADOR, 1977), "aporta a la facilitación de las relaciones interpersonales e intergrupales, con el objeto de fortalecer el espíritu de comunidad y el principio de la ayuda mutua."

Para dar respuesta a la pregunta ¿Cómo se encuentran las condiciones socioeconómicas alrededor del centro escolar Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador?

Se concreta que las condiciones son:

- La fuente de ingreso que según los datos en la mayoría de los casos es a través del trabajo informal, por otra parte, existe un gran porcentaje que solo son amas de casa. Por lo tanto, eso afecta en gran medida al desarrollo académico del estudiante, ya que el interés de la familia está dividido entre la manutención y educación del menor.
- Tipo de familia. Que en la mayoría de los casos son hogares compuestos por familias nucleares.
- Los servicios básicos, ya que mejora las condiciones de vida.

Para dar respuesta a la pregunta ¿Cómo se encuentran las condiciones Socioculturales alrededor del centro escolar Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador?

Se concreta que las condiciones son:

- Organización comunitaria. Gestionan programas de apoyo psicológico, aulas de refuerzo, talleres, fortalecimiento al deporte, emprendurismo, apoyo a la primera infancia, prevención de riesgo.
- En la mayoría de los casos poseen un alto interés en el desarrollo académico de estudiantes. Sin embargo, hay un gran porcentaje que tiene un interés parcial por este.

4.4 Análisis general de los resultados cuantitativos y contrastación de hipótesis

Al analizar los resultados de la investigación se pone de manifiesto la comprobación de las Hipótesis del trabajo establecidas en la parte cuantitativa.

Esta se compone de dos hipótesis, una de una variable y la otra está compuesta de dos variables.

- I. **Hipótesis de trabajo de una variable:** El ingreso económico de los padres de familia afectan en el desarrollo educativo de los estudiantes y la gestión administrativa de la directora.

- **Variable:** Los ingresos económicos de los padres de familia.

Prueba de hipótesis:

Paso 1: H0: Los ingresos económicos y eventuales de los padres de familia es mayor a \$400

- $H_0 = \mu = 400.00$
- H1 Los ingresos económicos y eventuales de los padres de familia NO es mayor a \$400

Paso 2:

- Muestra: 27
- Media poblacional de ingresos del 100% es de \$400.00 es decir $\mu = 400.00$
- Nivel con confianza=90%
- Nivel de significancia =0.1
- Aún nivel de confianza del 90%, le corresponde un valor Z que está entre $[-1.64 a 1.64]$

Paso 3: Intervalo de significación

- Intervalo de aceptación $[-1.64 \text{ a } 1.64]$

Paso 4: Cálculo de estadístico de la prueba.

μ	\bar{x}	σ^2	Σ	$\sigma_{\bar{x}}$	Z
400	$\bar{x} = \frac{\sum xi fi}{n}$	$\sigma^2 = \frac{(\sum (xi - \bar{x})^2 * f)}{27}$	$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$	$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$	$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma_{\bar{x}}}$
	$\bar{x} = \frac{8550}{27}$	$\sigma^2 = \frac{3,307.500}{21}$	$\sigma^2 = \sqrt{122,500}$	$\sigma_{\bar{x}} = \frac{350}{\sqrt{27}}$	$Z = \frac{316,67 - 400}{67.36}$
	316.67	$\sigma^2 = 122,500$	350	67.36	-1.2370

Paso 5: el estadístico de prueba cae fuera del intervalo de aceptación

Paso 6: Se rechaza la Hipótesis Nula.

Por lo tanto, el ingreso económico de los padres de familia sí afectan en alguna medida el desarrollo educativo de los estudiantes y la gestión administrativa de la directora, ya que no cuentan con facilidad económica para poder suplir de insumos didácticos extra para enriquecer o favorecer al desarrollo académico del estudiante y apoyar así el liderazgo administrativo por parte de dirección.

II. Hipótesis de trabajo con dos variables: Las condiciones socioculturales de la zona en la que se ubica la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador determinan la gestión administrativa de la directora.

- **Variable Dependiente:** Determinación de la gestión administrativa.
- **Variable Independiente:** Las condiciones socioculturales en el entorno.

Paso 1: Prueba de hipótesis

H0: Las condiciones socioculturales de la zona en la que se ubica la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador SÍ determinan la gestión administrativa de la directora.

H1: Las condiciones socioculturales de la zona en la que se ubica la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador NO determinan la gestión administrativa de la directora.

Paso 2: construcción de tabla de contingencia extendida

Frecuencias observadas f_o

Existen condiciones socioculturales que impacten a la comunidad del Centro Urbano Monserrat.	Las condiciones socioculturales del entorno son determinantes para la gestión administrativa de la directora.		total
	Si	No	
Si	5	3	8
No	10	9	19
Total	15	12	27

Frecuencia esperada

Frecuencias esperadas f_e	
4.4	3.55
10.55	8.44

$$f_e = \frac{\text{total de columna} \times \text{total de fila}}{\text{suma total}}$$

Paso 3: Calculo de chi – cuadrado.

$$X^2 (\text{chi calculado}) = 0.1347$$

Paso 4: cálculo de chi cuadrado crítico

$$\alpha = 0.01$$

$$\text{Grados de libertad} = (\text{N}^\circ \text{ de fila} - 1) (\text{N}^\circ \text{ de columnas} - 1) = (2-1) (2-1) = 1$$

$$x^2 \text{ crítico} = x_1^2 ; 0.01 = 3.6847$$

Paso 5: comparación

$$x^2 \text{ calculado} = 0.1347$$

$$x^2 \text{ crítico} = 3.6847$$

Paso 6 verificar el cumplimiento de la hipótesis

Dado que $x^2 \text{ calculado} < x^2 \text{ crítico}$ se acepta la hipótesis nula es decir “Las condiciones socioculturales de la zona en la que se ubica la Escuela De Educación Parvularia “Centro Urbano Monserrat” Del Municipio de San Salvador Sí determinan la gestión administrativa de la directora.”

Capítulo 5

5. Conclusiones de la investigación

En este capítulo se presentan los principales hallazgos que dan respuestas a los objetivos de investigación, presentados por medio de un análisis crítico y argumentativo respaldado con planteamiento teórico y los aportes de los informantes para alcanzar conclusiones científicas del estudio.

- I. De acuerdo a los objetivos trazados en cuanto a la experiencia administrativa, pedagógica y la forma en que la directora ejerce el liderazgo gerencial de la escuela investigada, a través de todo el proceso llevado a cabo, se puede concluir que su perfil de liderazgo es de una líder eficaz en situaciones de emergencia y crisis, su equipo de trabajo conocen claramente las actividades a realizar y propicia el trabajo de proyectos específicos.

La directora, como líder, incentiva, resalta y hace énfasis en el buen desempeño laboral de las tareas y con sumo detalle y delicadeza amonesta, cuando es necesario siempre que el equipo de trabajo no sigue con las normativas establecidas. Acorde a la entrevista realizada previamente, la directora apunta que trata de ejercer un liderazgo transaccional.

- II. En cuanto a los conflictos que suelen surgir en el área laboral y su proceso en busca de una solución, podemos concluir que la directora en cuestión sí busca llegar a un consenso junto con el trabajador, profesor o profesora o los involucrados. Pide las explicaciones necesarias y las versiones de las partes involucradas para poder ser lo más justa posible y ver de manera conjunta las posibles soluciones.

Según el proceso que se ha investigado, los datos arrojados dejan en claro, que la directora se reúne con su equipo de trabajo cada cierto tiempo para evaluar las situaciones que puede poner en riesgo la relación entre ellos como equipo de trabajo y buscan darle de manera consensuada solución o mejoras para lograr el objetivo que es darle al estudiante una educación de calidad e integral.

- III. En cuanto a las competencias académicas y experiencias que competen los procesos de enseñanza aprendizaje y su gestión educativa, la directora cuenta con una experiencia de 30 años en los cuales se dividen en 22 años a cargo de una aula enseñando a los estudiantes y 8 años ejerciendo como director y al mismo tiempo tener a cargo una aula.

Por lo tanto, se concluye que su proceso de formación como líder fue un conjunto de formación propia, talleres, lectura y por medio de la experiencia adquirida en el transcurso de los años con aciertos y desaciertos. Años en los cuales tuvo la oportunidad de tener buenos ejemplos de los cuales se pudo beneficiar de la experiencia de la directora que la precede.

- IV. En cuanto a los aspectos humanos, éticos y técnicos, se puede concluir que la directora ha logrado centralizar la educación en el estudiante y, al mismo tiempo, empapar, involucrar e incentivar a su equipo de trabajo para que todos tengan esa visión. Trabajar por el pleno desarrollo y adquisición de competencias del estudiante para que sus procesos de enseñanza aprendizaje sean los más óptimos y de calidad.

Teniendo siempre en cuenta que la clave del éxito es un trabajo en equipo y hablando todos el mismo lenguaje, poniendo como base el respeto, la

responsabilidad y siendo ejemplo de su staff y estudiantes, para tener un ambiente sano en el que el niño o niña se pueda desarrollar sanamente.

- V. Los ingresos económicos de los padres de familia de la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador, están concentrados en un rango de \$300 a \$500. Los salarios de los padres de familia están determinados por su área laboral. La investigación apunto que el 81,5% del rango económico cuentan con un ingreso de \$100 a \$400, el 14,8% está entre los \$400 a \$700 y solo el 3,7% de ellas cuenta con un ingreso de entre \$700 a \$1,000.00.

- VI. Las condiciones socioeconómicas en el que está cubierto el entorno de la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador, se puede concluir que Sí determina la gestión administrativa de la directora porque puede verse con limitantes en cuanto a materiales didácticos y elementos que puedan requerir para mejorar la calidad educativa.

Si bien es cierto, reciben ayuda del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de El Salvador, no es suficiente, ya que hay otras situaciones que pueden requerir apoyo por parte de los padres de familia. Por ejemplo, en el año actual se han interrumpido las clases presenciales y se han sustituido por clases virtuales. Dicho cambio, hizo notorio las limitaciones que tiene la directora en cuanto al tema económico, ya que mucho de los padres que matricularon a sus hijos en el centro escolar o, incluso, algunos docentes no cuentan con la disponibilidad de aparatos electrónicos pertinentes para el desarrollo de las clases o de los procesos de aprendizaje de sus hijos.

VII. Por otra parte, es evidente que el contexto que rodea la Escuela De Educación Parvularia "Centro Urbano Monserrat" Del Municipio de San Salvador, cuenta con una organización comunitaria; instituciones que gestionan programas de apoyo en beneficio de la comunidad y del centro mismo. Sin embargo, la organización familiar en la mayoría de los casos corresponde a hogares desintegrados. Del 100% de las personas entrevistadas, el 100% fueron femeninas y de esas madres de familia, solo el 44% son casadas el 56% restante no cuenta con una pareja que le ayude a educar a su hijo.

VIII. La metodología implementada en el desarrollo de la investigación fue apropiada. Al realizar una investigación de tipo descriptiva permitió especificar condiciones de la muestra de padres de familia. Partiendo primeramente de fuentes bibliográficas y documentales, por consiguiente, mediante la observación y, finalmente, la recolección de información por medio de la plataforma Google Forms.

Para generar una perspectiva un poco más amplia, enriquecedora y profunda de la situación en estudio, se utilizó un enfoque metodológico mixto. Dicha investigación estuvo inclinada a la parte cualitativa, no obstante, el área cuantitativa generó un estudio más amplio, integral, completo y holístico ante la información requerida. Por medio del método inductivo, fue posible conocer las condiciones que envuelven la problemática investigada, por medio del estudio de caso, no obstante, se hizo uso del método deductivo por medio del procesamiento de datos que facilitaron un contraste teórico y generalizador con la base de datos sobre el entorno y sus condiciones.

A continuación, la propuesta de mejora como producto de las conclusiones tomadas de la investigación realiza.

5.1 Propuesta de mejora

Generalidades

Nombre del Proyecto:	Guía de apoyo para enriquecer la gestión del director líder.
Responsable de elaboración	Delgado Aguilar, Diana Raquel
Maestría en:	Administración de la Educación.
Institución beneficiada:	Escuela de Educación parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador.
Responsable Institucional:	Licenciada Ruth de Figueroa
Cargo:	Director
Contacto:	(503) 78856918

Descripción del proyecto

Este proyecto es producto de la investigación realizada en la Escuela de Educación parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador, sobre el liderazgo de la directora del centro escolar, por lo que se considera oportuno la elaboración de una guía de apoyo para enriquecer la gestión del director líder que especifique las funciones, acciones y posibles procesos que los entes involucrados pueden optar para maximizar y potencializar tanto tiempo como esfuerzo invertido en el proceso de liderazgo educativo, así como un test de liderazgo para que

cualquier director de un centro escolar pueda realizarlo y saber así qué tipo de liderazgo ejerce.

La maestra Silvia Aguilar plantea en su artículo titulado "La Importancia de Conocer Nuestro Estilo de Liderazgo" que conocer el estilo de liderazgo permite al líder hacer un alto para conocer y evaluar la manera en la que está logrando sus propósitos, esto es parte del autoconocimiento, importante herramienta de su inteligencia emocional, y mucho más si hablamos en un ámbito laboral educativo; ya que precisamente trabajamos con inteligencias múltiples y dentro de ella sobresale casi en su mayoría de veces la inteligencia emocional. (Aguilar, 2018)

Es fundamental que tanto directores como docentes de los centros escolares tenga claro su tipo de liderazgo para ver en qué áreas deben de cambiar y esto ayude a definir las acciones a realizar para satisfacer plenamente los objetivos trazados como institución educativa, el cual se concreta en el pleno, óptimo e integral desarrollo de los conocimientos académicos de los estudiantes.

Justificación

La elaboración de una guía de apoyo para enriquecer la gestión del director líder, se considera oportuno para el proceso de gestión y administración, ya que será algo que oriente o dirija de manera práctica el cumplimiento de los objetivos que aportan el caminar de los educandos hacia un aprendizaje eficaz.

Una guía que ayude primeramente a conocer el tipo de liderazgo que posee el director que esté leyendo, aplicando y ejerciendo la guía. Explicándole a los lectores, ciertos tipos de liderazgo para ayudar a identificar cuál es el más óptimo y adaptable a sus metas y directrices. Se espera que sea una guía que conduce a los directores a descubrir otras vías u otros caminos que otorgue una salida en un momento crítico de la institución.

La información que contiene la guía es muy relevante y basada en grandes autores y psicólogos expertos en el tema de liderazgo. Por medio de los elementos

antes mencionados, proporciona las orientaciones metodológicas para el desarrollo del liderazgo dentro de la escuela o centro educativo.

En la actualidad, no hay ningún documento que presente toda la información recopilada en esta guía, que sea aplicable al liderazgo específicamente en términos de educación y máxime en área de dirección escolar.

Objetivos

General

Elaborar una guía de apoyo para enriquecer la gestión del director líder para el óptimo desarrollo de su función como director de la Escuela de Educación parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador aplicable a cualquier director interesado en la guía.

Específicos

- Identificar cuál es el liderazgo que ha estado ejerciendo hasta el momento.
- Conocer los tipos de liderazgo más conocido y como puede adaptarlos para sí.
- Especificar las funciones y acciones de los entes involucrados en el proceso de aprendizaje.
- Dotar de guías virtuales o físicas a la directora o al personal docente involucrado en el proceso de enseñanza – aprendizaje de la Escuela de educación parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador.

Metas

- Fundamentar el 100% del contenido de la guía de acuerdo a las vivencias de autores reconocidos y psicólogos expertos en la materia.

- Incluir el 100% del contenido encontrado para ayudar en los procesos de resolución de conflictos, motivación y desarrollo de habilidades del equipo entre otros.
- Que pueda ser funcional y aplicable al 100% para los directores de centros escolares y lectores que quieran poner en práctica las sugerencias brindadas en la guía.

Áreas a atender y actividades del proyecto

Áreas a atender: Enriquecer las prácticas para la gestión del director líder.

Niveles Educativos involucrados: Todas las áreas administrativas en términos de educación.

A continuación, se presenta una descripción de actividades a realizar

Actividad	Descripción	Responsable	Temporalización
Recopilar información sobre la estrategia	Se buscará documentos con fuentes que respalden las propuestas de actuar o accionar de los directores o docentes ante una situación por medio de la guía metodológica.	Diana Raquel Delgado Aguilar	Septiembre y Octubre del 2020
Dar a conocer el manual de orientaciones	La responsable de la elaboración de la guía, lo socializa con la directora y docentes beneficiados.	Diana Raquel Delgado Aguilar	Octubre del 2020

<p>Dotar de manuales a la directora y docentes de la escuela de educación Parvularia Centro Urbano Monserrat.</p>	<p>Se le distribuirán a cada uno de los docentes que laboran en el centro educativo una guía, el cual propone ciertas estrategias y posibles soluciones a un conflicto y una propuesta a cómo potencializar el liderazgo que ya poseen.</p>	<p>Diana Raquel Delgado Aguilar</p>	<p>Enero del 2020</p>
<p>Seguimiento y evaluación del uso de la guía.</p>	<p>El director de la institución deberá si así lo desea, dar el seguimiento para verificar la implementación adecuada de las estrategias sugeridas por la guía.</p> <p>Los mismos docentes pueden hacer auto-evaluaciones.</p>	<p>Licenciada Ruth de Figueroa</p>	<p>Durante el año lectivo 2021.</p>

Recursos humanos, materiales y financieros

- Diseño (Arte) de la guía
- Programa de diseño
- Internet
- Computadora
- Impresiones

Guía de apoyo para enriquecer la gestión del director líder.

Introducción:

Como resultado de la investigación: Estudio de casos sobre el liderazgo de la directora del Centro Escolar de nivel parvularia en la escuela: Escuela de Educación parvularia Centro Urbano Monserrat del Municipio de San Salvador, en el periodo de abril del 2019 – abril del 2020; el cual es un trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Administración de la Educación por parte de la prestigiada Universidad Pedagógica de El Salvador.

Se ha elaborado una guía de apoyo para enriquecer la gestión del director líder, que contiene algunas herramientas que permitan al director pero también al docente, a empoderarse de sí mismo y de su estilo y forma de liderazgo, ya que muchos directores tienen a su cargo un grado o al finalizar su periodo como directores, se quedan teniendo un grupo a orientar.

Dicha guía pretende darle una idea clara de su forma actual de liderar por medio de un test donde el lector verá a grandes rasgos su características y estilo de liderazgo, ya sea a docentes, equipo de trabajo o incluso a sus estudiantes, esto con el fin de empezar a trabajar en su forma actual de ser líder y poder potencializar las habilidades que ya se poseen y ver cuáles son aquella de las que se carece para poder partir de allí y trabajar de una forma integral para lograr el objetivo institucional en el pleno desarrollo académico integral del estudiante.

La guía de apoyo que se presenta también contiene algunas definiciones y tipos de liderazgo con sus características para que el lector y ejecutor pueda tener un panorama holístico de los diferentes tipos de liderazgo y los beneficios que estos tienen al ponerlos en práctica, se aclara que existen mucho estilos de liderar pero se han tomado en cuenta para esta guía los más conocidos y aplicables en términos de educación y enseñanza.

La guía metodológica se convierte en un instrumento de gestión de las direcciones de las instituciones educativas, no solo es aplicable a la institución investigada en

la ya mencionada escuela, sino que, es aplicable a cualquier director de un centro educativo o docente de El Salvador que esté interesado en potencializar sus características y visión de liderazgo de su centro educativo o de su aula.

Parte 1: Creando conciencia

Mahatma Gandhi dijo que existían siete cosas que podrían destruirnos. Todas ellas tienen que ver con condiciones sociales y políticas, pero el antídoto para cada uno de esos “pecados capitales” es una explícita norma exterior o algo basado en principios naturales, no en valores sociales. Por ejemplo, “se rico sin trabajar”. Esto se refiere a la práctica de obtener algo por nada, manipulando mercados y capitales de tal manera que uno debe trabajar o producir valor alguno.

Es inevitable que la justicia y el juicio no puedan separarse, lo cual indica que el juicio de una persona se verá afectado negativamente según el grado en que ésta sea parte de las leyes de la naturaleza. Sus principios básicos serán alterados. Comenzarán a contar mentiras racionales para explicar por qué las cosas funcionan o por qué no lo hacen. Basado en este estilo de vida, cuando se apartan de las leyes y principios naturales durante un periodo, comienzan a construir prestado y especular en exceso, y acumular deudas económicas o sociales que más adelante son casi imposibles de pagar. Básicamente habla de establecer una comodidad social por encima de sus principios y por encima de las necesidades de otras personas. Al trabajar por encima de todo se convierten en seres sin conciencia e inmaduros.

El mayor interrogante de los inmaduros, codiciosos y egoístas siempre es: ¿qué puedo sacar yo de esto? ¿Cómo puedo beneficiarme? ¿Cómo puedo ser independiente? Ahora, la independencia social o estabilidad no es el estado más maduro del ser; es sólo una posición intermedia en el camino hacia el estado más avanzado y maduro: la interdependencia. El desafío es aprender a dar y a tomar, a vivir desinteresadamente, hacer sensibles y considerados. De otra forma, en nuestras actividades placenteras no existirá el sentido de la responsabilidad social ni el de la rendición de cuentas. La conciencia es esencialmente el recipiente de verdades y principios eternos, es el monitor interior de la ley natural.

El placer sin conciencia es una de las tentaciones claves de los ejecutivos de estos tiempos. Muchos de los ejecutivos en la actualidad invitan hacer personas indulgentes consigo mismos y olvidarse de su conciencia porque ellos “se lo merecen” o “se lo han ganado” o “lo desean”, ¿Y por qué no “ceder” y “permitirse vivir la vida”? La filosofía de estos ejecutivos es: “usted ha llegado a la meta. Ahora dicta su propia ley. Ya no necesita más de una conciencia que lo gobierne”. A continuación veremos algunos puntos clave para vivir dentro o fuera de los “pecados capitales” cómo Stephen Covey los define:

- **Conocimiento sin carácter.** Tener mucho conocimiento y carecer de un carácter fuerte y con principios es aún más peligroso que tener conocimientos escasos. Se puede establecer un marco común de valores en el que todos coinciden y sin pasar por encima del otro alcanzando un mejor equilibrio entre el desarrollo del carácter y el del intelecto.
- **Comercio (negocios) sin moralidad (ética).** Existen fundamentos morales que son básicos en nuestro sistema: la forma en como nos tratamos los unos a los otros, el espíritu de la benevolencia, del servicio y de la colaboración. La equidad y la benevolencia en los negocios son los que puntualizan el sistema de libre empresa que llamamos capitalismo. El espíritu de la “regla de oro” o de “yo gano/tú ganas” es un espíritu de moralidad, de beneficio mutuo, de equidad para todos los que intervienen en cualquier acuerdo.

En el sentido moral se debe de tomar en cuenta la equidad y el beneficio de todos los interesados en la empresa. Pero hay personas que encubren, ocultan o esconden algo y se engañan a sí mismas con lógicas torcidas para no tener que adaptarse a las leyes naturales. Inculcando suficiente racionalización en una sociedad se pueden obtener costumbres sociales o voluntades políticas totalmente en desacuerdo con leyes y principios naturales.

Para algunas empresas la riqueza y el poder ocupan el lugar más importante de sus agendas, e incluso ya no creen necesario buscar excusas para actuar de esa forma. Se dicen servir a sus clientes, pero al mismo tiempo tratan sin ninguna consideración a sus propios empleados.

- **Ciencia sin humanidad.** Si la ciencia se transforma únicamente en ética y tecnología, lleva rápidamente al hombre a enfrentarse contra la humanidad. La falta de calidad humana hace que los avances reales en el desarrollo de la humanidad sean muy escasos. Todas las viejas iniquidades injusticias aún permanecen entre nosotros. La ciencia y la tecnología ha cambiado el aspecto de casi todo lo demás. Pero por más que pase el tiempo, Los elementos fundamentales seguirán en vigor.
- **Religión sin sacrificio.** Aunque seamos miembros activos de una iglesia, si no nos sacrificamos, seguiremos siendo inactivos como evangelizadores. Sólo nos dejamos ver por la fachada social de la religión pero no servimos realmente a las necesidades y sacrificios que ésta requiere. No se puede llegar a la unidad, a la unión, sin humildad. El orgullo y el egoísmo destruyen la unión del hombre con Dios, del hombre con la mujer y de uno consigo mismo.
- **Política sin principios.** Si no existen principios, tampoco hay un verdadero Norte, algo de que depender. La ética de la personalidad se centra en la creación instantánea de una imagen que se venda bien en la plaza del Mercado social y económico. En la declaración de independencia dice: “sostenemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres han sido creados iguales, que han sido dotados por su creador de ciertos derechos inalienables, que entre ellos está la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad”. La clave para disponer de una sociedad sana es lograr llenar

la voluntad social y el sistema de valores, con los principios correctos. Pero si traes una voluntad política ajena los principios, se tiene una voluntad social enferma, el resultado será una organización o sociedad muy enferma, con valores distorsionados. (Covey, 1989)

Existe una gran diferencia entre los verdaderos líderes y los que sólo están por su posición. En términos de educación, los directores o docentes líderes centrados en principios son personas que entienden que a medida que crece su círculo de conocimiento, también crece su nivel de ignorancia. A medida que abren una puerta más del conocimiento, se dan cuenta que existe un vasto terreno nuevo por recorrer.

Por lo tanto, el educador líder lee, investiga, tiene una pasión por el conocimiento y la sabiduría, toma clases, asiste a charlas, escucha a otros y tiene una gran pasión por expandir sus límites de lo conocido aventurándose a lo desconocido, tomando en cuenta a su equipo de trabajo, involucrándolo en todo el proceso que conlleva llegar a la meta o a los objetivos trazados como institución educativa, y dentro de dicho proceso, involucra al estudiante para ir formando en él un líder integral que ayude al pleno desarrollo de nuestro país, El Salvador.

Parte 2: Tipos de liderazgo.

La "Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos" (Ministerio de educación, 2020) aporta a enriquecer esta sección que tiene como objetivo apoyar a los directivos en el aprendizaje y desarrollo del conocimiento profesional de Liderazgo Escolar, por medio de la exploración de los principales tipos de Liderazgo que describe la literatura académica, además de facilitar recursos para su identificación y apoyar a los equipos directivos en la definición de estilos de liderazgo que mejor respondan a diferentes contextos, necesidades, desafíos y particularidades de las comunidades educativas que lideran.

Como primer paso, se le invita a conectar con sus experiencias previas en relación con las nociones que tienen como equipo directivo respecto del concepto y la práctica del liderazgo escolar, identificando los tipos de liderazgos que se ejercen en el equipo directivo.

1. Realicen un listado de todos los tipos de liderazgo que conocen.
2. ¿Cuál(es) de los tipos de liderazgo antes nombrados reconocen en su equipo escolar?
3. ¿Qué impacto creen que tiene conocer una mayor cantidad de tipos de liderazgo en la forma en que ejercen su labor directiva?
4. ¿Cuál es la relevancia del manejo de distintos tipos de liderazgo para el mejoramiento y cambio escolar?

Después de esta autorreflexión, como segundo paso, veamos las principales distinciones teóricas acerca del liderazgo, se tomara en cuenta al psicólogo, periodista y escritor estadounidense Daniel Goleman y su libro titulado: "Leadership that gets results" (Goleman, 2000). Goleman describió seis tipos de liderazgo diferentes y cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia

emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados.

1. Liderazgo coercitivo o autoritario

El primero de los tipos de liderazgo según Goleman se basa en la disciplina. Los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina. Para ello, normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Por lo general, además, las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado.

Esto provoca, en general, la desmotivación de los miembros del grupo: los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la de una máquina. Por ello, solo debería utilizarse en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto o en las que haya muchos problemas de organización en el grupo. Por ejemplo, durante una emergencia o cuando se realiza una tarea extremadamente compleja en la que los límites no dejan mucho espacio para el error.

- Posee visión de futuro.
- Motiva constantemente a sus estudiantes.
- Hace que sus estudiantes perciban que lo que hacen es importante para ti y para ellos.
- Da tareas individuales, pero siempre pensando que dichas ideas tienen un valor global.
- El estudiante sabe en todo momento cuál es su objetivo y cuál es su recompensa.
- El objetivo marcado es claro, pero a la vez tiene una cierta flexibilidad.

- Permite la innovación.
- Permite la experimentación.
- Acepta los riesgos.

NO FUNCIONA CUANDO:

- Docente y estudiantes tienen unos conocimientos iguales o muy parecidos, ya que estos lo conciben como un docente presuntuoso o poco informado.
- Se abusa del despotismo y la intransigencia.

2. Liderazgo democrático

El liderazgo democrático sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, será especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar.

Por otra parte, el liderazgo democrático suele utilizarse cuando el equipo de trabajo es multidisciplinar y, por lo tanto, es necesario conjugar las diferentes disciplinas para sacar adelante los proyectos. Es decir, es necesario alcanzar acuerdos en aquellos puntos en los que las disciplinas se unen o solapan, de manera que las partes que hagan todos encajen.

- Invierte mucho tiempo en recopilar ideas.
- Trabaja con la intención de tener el respaldo de sus estudiantes.
- Busca constantemente en el grupo conseguir confianza, respeto y compromiso.

- Fomenta la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus alumnos.
- Es muy realista en cuanto a la consecución de objetivos.

INCONVENIENTES:

- Se ralentiza con consecución de objetivos, dada la pluralidad de opiniones.
- Favorece poco la cohesión de grupo al fomentar tanto la participación.

3. Liderazgo afiliativo

El tercer tipo de liderazgo, según Daniel Goleman, se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos. Hablamos de un tipo de liderazgo que busca, sobre todo, que el ambiente humano sea bueno, entendiendo que este es un estímulo para los trabajadores.

La principal dificultad que encuentra este tipo de líderes surge cuando la falta de disciplina y de organización es muy grande. También cuando se desata una ola de conflictos, porque la implicación emocional de las personas sumergidos en ellos será mucho mayor.

- Valora a sus estudiantes y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de las mismas.
- Busca en todo momento un buen clima de trabajo.
- Concede mucha importancia a la lealtad.
- Defiende cierto grado de autonomía en el aprendizaje.

- Practica el refuerzo positivo incondicional, es decir, trabaja para aumentar el autoconcepto y la autoestima de sus alumnos verbalizando sus logros y aciertos.
- Promueve la armonía dentro del grupo, así como la moral de sus estudiantes.

NO FUNCIONA CUANDO:

- El docente abusa del elogio.
- El docente no ofrece soluciones a corto o medio plazo que puedan satisfacer a los estudiantes.

4. Liderazgo visionario u orientativo

Los líderes que hacen uso de este estilo motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante. Así, hacen ver a cada uno de ellos cuál es su papel dentro de la misma. La principal ventaja de este tipo de liderazgo es que todo el mundo tiene claro hacia dónde se dirige el equipo, por lo que la motivación está más presente.

- El docente tiene un alto rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente.
- Se obsesiona por hacer las tareas, mejor y más rápido, y lo exige también a sus estudiantes.
- Busca el mismo nivel y exigencia en todos sus estudiantes.
- Tiene las ideas claras, pero no siempre es capaz de transmitir las con claridad al grupo.
- Fomenta la desmoralización y el abandono debido a la alta tasa de exigencia.

- El estudiante se preocupa más por adivinar lo que quiere el docente que por su trabajo en el aula.
- No hay flexibilidad.
- Desaparece la responsabilidad.
- Las tareas son, por lo general, repetitivas, mecanizadas y aburridas.
- El estudiante ve poca recompensa en su esfuerzo.
- Manifiesta poca sensibilidad por la atención a la diversidad.

PUEDE FUNCIONAR CUANDO:

- Los estudiantes son homogéneos, están muy motivados, son muy competentes en sus tareas y requieren de poca atención o seguimiento individualizado.
- Hay que realizar alguna actividad o proyecto en un plazo determinado.

5. Liderazgo timonel

El papel de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo, por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Su mayor problema es que impide que el equipo pueda sumar algo al proyecto final que no sea la replicación de un modelo.

Este tipo de liderazgo es especialmente efectivo cuando el líder es un experto en el campo y el resto de miembros del grupo tienen que asumir un gran segmento de lo que se requiere de ellos como aprendizaje.

- Sólo el docente toma decisiones y es inflexible.
- No favorece el espíritu crítico o la generación de nuevas ideas o sugerencias.

- No fomenta la implicación del estudiante en el grupo.
- Desaparece el sentido de la responsabilidad.
- No fomenta el sistema de recompensas.
- Es poco motivador para los estudiantes.

PUEDE FUNCIONAR CUANDO:

- Se necesita dar un cambio radical al rumbo de un grupo.
- Ocurre una situación traumática o de emergencia tanto en el grupo como en el centro escolar.

6. Liderazgo coach

El último tipo de liderazgo se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo.

- Ayuda a los estudiantes a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- Es capaz de definir cuáles son las aspiraciones personales, académicas y profesionales de sus estudiantes.
- Ofrece una gran cantidad de instrucciones porque pauta las tareas.
- Ofrece mucho feedback a sus estudiantes.
- Delega tareas con frecuencia, incluso las que se consideran complejas.
- Defiende el error como una forma más de aprendizaje.
- Defiende el valor del diálogo como herramienta para aumentar la responsabilidad entre sus estudiantes.
- Verbaliza el compromiso ante sus estudiantes.

NO FUNCIONA CUANDO:

- Los estudiantes manifiestan muy pocas ganas de aprender.
- Los estudiantes manifiestan una falta considerable de motivación.

(Moll, 2014)

Parte 3: Test de liderazgo.

Este apartado comprende de un test donde el lector verá a grandes rasgos su características y estilo de liderazgo, ya sea a docentes, equipo de trabajo o incluso a sus estudiantes, esto con el fin de empezar a trabajar en su forma actual de ser líder y poder potencializar las habilidades que ya se poseen y ver cuáles son aquella de las que se carece para poder partir de allí y trabajar de una forma integral para lograr el objetivo institucional en el pleno desarrollo académico integral del estudiante.

Instrucciones del Test de Liderazgo, Lewin. (Lewin, 1939) Lea los siguientes enunciados. Marque la V si está de acuerdo, y la F si está en desacuerdo.

N°	Ítem	Respuesta
1	Mantiene relaciones amistosas con su equipo docente y administrativo, le cuesta imponer disciplina.	
2	Su equipo docente y administrativo obedece mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del director o docente. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su equipo docente y administrativo que él es el que manda.	

5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su equipo.	
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución educativa.	
9	Cuando un docente, administrativo o estudiante no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir a un docente, administrativo o estudiante que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director/docente lo haga solo.	
11	Un mando debe mantener a su personal docente y administrativo informado sobre cualquier decisión que le afecte.	
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los docentes y administrativos los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	

13	Usted considera que Noviembre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere Diciembre. Usted decide que será Noviembre.	
14	Usted considera que Noviembre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Uno den equipo de trabajo dice que la mayoría prefiere Diciembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a su equipo de trabajo a que se pongan en contacto con él.	
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	
17	Si dos personas que son parte del equipo de trabajo, están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al docente o administrativo que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	

20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	
21	Si dos personas del equipo de trabajo están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a uno del equipo de trabajo cuando lo crea necesario.	
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a su equipo de trabajo que le ayude a preparar los objetivos.	
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal docente y administrativo. Se atiene al buen juicio de sus docentes y administrativos.	
25	Como equipo de trabajo, deben lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	

27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de su equipo de trabajo.	
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con su equipo de trabajo inmediato.	
30	Son los que forman parte del equipo de trabajo docente lo que deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal docente y administrativo. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	
33	El buen líder se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal docente y administrativo.	

Instrucciones: Encierre en un círculo en las preguntas que contesto verdadero y sume el número de círculos de cada columna.

Columna 1	Columna 2	Columna 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo que tiene mayor puntuación corresponde al estilo de liderazgo predominante, el cual se puede ver a continuación:

Columna	Tipo de liderazgo	Cantidad de puntos obtenidos
1	Liderazgo Autoritario	
2	Liderazgo Democrático	
3	Liderazgo Coach	

Parte 4: " Aquello que resulta y lo que no"

El liderazgo educativo Según Robinson se define como "... Aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes" (ROBINSON, 2009) y se reconoce como la práctica del mejoramiento. (Elmore, 2015) Desde esta perspectiva de "práctica", el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada.

El "**Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar**" (Mineduc, 2015) proporcionado por el Ministerio de Educación de Chile, propone que una de las esencias del liderazgo escolar es la capacidad de hacer frente a situaciones complejas y cotidianas, elaborar juicios y tomar decisiones. Esta capacidad profesional es posible de mejorar en la medida que se movilizan una serie de recursos personales que están al servicio de un propósito y trabajo colectivo. Estando en servicio, la forma de desarrollar estas capacidades es practicando.

El tener muchas horas de práctica permite ganar experiencia en situaciones determinadas y contextos específicos, aprendizaje en aquello que resulta y lo que no. A continuación se proponen algunos de los principios, habilidades y conocimientos fundamentales para ejercer como líder ya sea director de su centro escolar o docente de un aula donde ejerce su liderazgo ante una cantidad específica de estudiantes y le modela de primera mano algunas habilidades y características de ser líder.

Principios:

Ético

Orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de

decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros relevantes.

Confianza

Transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.

Justicia Social

Guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión y creencias). Valora, promueve y hace respetar la diversidad social y cultural de su comunidad.

Integridad

Demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo.

Habilidades

Visión Estratégica

Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. Esta misma

capacidad de comprensión sistémica la aplica a la escuela en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar.

Trabajar en Equipo

Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.

Comunicar de manera Efectiva

Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitir las con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados.

Capacidad de Negociación

Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión. Busca comprender su origen y persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador promoviendo oportunamente conversaciones para anticipar y resolver conflictos. Esto implicará de parte del directivo poseer capacidad de argumentación y convencimiento.

Aprendizaje Permanente

Desarrollan la habilidad y capacidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella, para esto se considera un aprendizaje permanente de su propia gestión, en particular cuando apoya, coordina y dirige la colaboración entre profesores, e involucra a los mismos para que evalúen y den retroalimentación sobre qué tan bien (o no) se está avanzando.

Flexibilidad

Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considera la contingencia y contexto en que se encuentra, la etapa de desarrollo de la escuela y el tipo de estrategia de cambio y mejoramiento educativo que aplica.

Empatía

Es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas. La falta de empatía genera habitualmente incomprendiones y conflictos. El líder debe lograr ser empático con su equipo y comunidad.

Sentido de Auto-eficacia

Es la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados. La creencia de autoeficacia ejerce un rol fundamental sobre su percepción como líder y director de un centro educativo.

Resiliencia

Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en sus estudiantes, profesores y equipo directivo.

Conocimientos profesionales

Liderazgo Escolar

El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.

Inclusión y Equidad

El conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.

Mejoramiento y cambio escolar

Los directivos en este ámbito deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).

Currículum

El currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Los equipos directivos conocen y comprenden el marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.

Evaluación

Los equipos directivos conocen de procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.

Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje

Los equipos directivos tienen conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.

Desarrollo Profesional

Los equipos directivos tienen conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de

metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.

Políticas Nacionales de Educación, Normativa Nacional y Local

Los equipos directivos, conocen y comprenden las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la Ley General de Educación, Sistema educativo, niveles y modalidades, Currículo nacional, evaluación educativa, acreditaciones y registros, Administración y supervisión educativa, centros oficiales y privados de educación de El Salvador, Ley de la Carrera docente, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Gestión de Proyectos

Tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantención de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos o docentes conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados.

Conclusión.

En conclusión, cada uno de los tipos de liderazgo citados previamente de acuerdo al psicólogo Daniel Goleman, tiene ventajas e inconvenientes. Por ello, es fundamental escoger en cada momento el que mejor se adapte al grupo y a sus circunstancias. En este sentido, pensemos que desarrollar habilidades de liderazgo y conservar principios, habilidades y conocimientos fundamentales para ejercer como líder será útil tanto para directivos de escolares como para todos aquellos que tengan que trabajar en equipo para conseguir algún objetivo.

Existe en la actualidad un amplio espectro de tipos de liderazgo que enfatizan diferentes dimensiones y focos del quehacer educativo, pero en esta guía se han compartido los más relevantes y aplicables. Pese a las diferencias conceptuales de cada una de ellas, es importante subrayar lo siguiente:

- Concretar una o más prácticas de un determinado enfoque de liderazgo, se encuentra en estricta relación con el nivel de desarrollo institucional de la organización escolar, las capacidades de los individuos, las contingencias surgidas del contexto, los desafíos, la visión y misión de la escuela.
- De acuerdo con lo anterior, conocer una diversidad de tipos y prácticas de liderazgo contribuye a saber cómo conducir procesos de mejora escolar en entornos cambiantes y contingentes, de manera situada.
- Es importante considerar que uno o algunos tipos de liderazgo pueden ser más enriquecedores para determinados contextos escolares, siempre que la institución se encuentre preparada culturalmente para ello, mientras que otros establecimientos pueden no presentar aún las condiciones para el desarrollo de un determinado tipo de liderazgo.

Las prácticas de liderazgo efectivas se desarrollan en la medida que los directivos cuenten con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad.

Estos recursos se manifiestan a través de acciones observables que reflejan la existencia de un conjunto de principios, habilidades y conocimientos, todos aspectos que están presentes en cada decisión o práctica concreta de los integrantes del equipo directivo que, cuando se combinan adecuadamente según contexto y situación, potencian el liderazgo, lo predisponen positivamente y le permiten afrontar temáticas ambiguas o situaciones emergentes de la contingencia.

Finalmente, se proporciona un listado de lectura instructiva y enriquecedora para este largo pero maravilloso caminar en el liderazgo con el fin de aportar y brindar herramientas útiles al arduo labor y desempeño docente y directivo de los centros escolares de El Salvador, que tiene como meta formar estudiantes integrales para el pleno desarrollo de nuestro amado país.

- 7 Hábitos de las personas altamente eficaces – Stephen Covey
- On becoming a leader – Warren Bennis
- 21 leyes irrefutables del liderazgo – John Maxwell
- Cómo ganar amigos e influir sobre las personas – Dale Carnegie
- Quick and Nimble – Adam Bryant
- El maestro de las emociones – Augusto Cury
- La inteligencia emocional – Daniel Goleman
- Creatividad S.A.: cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá – Edwin Catmull
- La nueva fórmula del trabajo – Laszlo Bock
- El líder que no tenía cargo - Robin Sharma
- Liderazgo Centrado en Principios de Stephen Covey

Referencias

- Aguilar, M. S. (2018). La Importancia de Conocer Nuestro Estilo de Liderazgo. *Be happy and Smile*.
- Covey, S. (1989). *Liderazgo centrado en principios*. Madrid: PAIDOS IBERICA.
- Elmore. (2015). MINEDUC. *MINEDUC*.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. USA: Harvard Business Review Classics.
- Lewin, K. (Octubre de 1939). *Test de Liderazgo, Lewin*. Obtenido de Test de Liderazgo, Lewin: <http://alertate.com/educacion/conformacion/doc/Test%20de%20Liderazgo.pdf>
- Mineduc. (2015). MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR . *MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR* , 32.
- Ministerio de educación, C. (2020). *LIDERAZGO ESCOLAR: Reconociendo los tipos de liderazgo*. Chile: Ministerio de Educación.
- Moll, S. (28 de Agosto de 2014). *6 Tipos de liderazgo que como docente debes conocer*. Obtenido de 6 Tipos de liderazgo que como docente debes conocer: <https://justificaturespuesta.com/6-tipos-de-liderazgo-que-como-docente-debes-conocer/>
- ROBINSON, V. H. (2009). School leadership and student outcomes. *School leadership and student outcomes*, 70.

Bibliografía de Tesis

- Alcaldía de San Salvador. (Junio de 2020). *Alcaldía de San Salvador*. Obtenido de Alcaldía de San Salvador: <http://www.sansalvador.gob.sv/nuestra-capital/page/92>
- Alegría, F. I. (2008). *Una mejor educación para una mejor sociedad*. Madrid: Iarriccio Artes Gráficas.
- Alvarez-Gayou, J. (1999). *Investigación cualitativa*. Archivos Hispanoamericanos de sexología.
- Arámbula, V. M. (2011 - 2012). EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DENTRO DE UN AMBIENTE GLOBAL CAMBIANTE. *VISIÓN EDUCATIVA IUNAES*.
- ATO, L. (24 de Septiembre de 2009). *America's Largest Catholic Newspaper*. Obtenido de America's Largest Catholic Newspaper : https://www.cny.org/stories/liderazgo-en-la-iglesia,298?content_source=&category_id=&search_filter=&event_mode=&event_t_s_from=&list_type=&order_by=&order_sort=&content_class=&sub_type=stories&to_wn_id=
- Avolio, B. B. (1994). *Evaluate the Impact of Transformacional Leadership Training at Individual, Group, Organizational and Community Levels*. Nueva York: Binghamton University.
- Bernal, J. L. (2000). *Cuestionario sobre liderazgo transformacional. Aportaciones desde una investigación*. Bilbao: Editoriales Mensajero.
- BibleGateway. (1960). *BibleGateway*. Obtenido de BibleGateway: <https://www.biblegateway.com/passage/?search=%C3%89xodo+18&version=RVR1960>
- Bolívar, A. (2010). EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Cabrera, Ó. J. (2018). Prácticas del liderazgo educativo. *Prácticas del liderazgo educativo*.
- CEUPE. (2020). *CEUPE*. Obtenido de CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/la-evolucion-del-liderazgo.html>
- Chaves, V. E. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Los estudios de casos como enfoque metodológico*.
- CHICA, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*.

- Comneno, D. C. (2016). Un concepto de educación. *Revista Española de Pedagogía*.
- Concepción, U. d. (2016). Liderazgo pedagógico. *Lideres aducativos*.
- Cooperativa.cl. (21 de julio de 2018). *Cooperativa.cl*. Obtenido de Agenda Calidad: Las características que debe tener el líder directivo de una escuela: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/educacion/colegios/agenda-calidad-las-caracteristicas-que-debe-tener-el-lider-directivo-de/2018-07-21/144445.html>
- covey, S. R. (2013). *El liderazgo centrado*. Madrid: PAIDOS IBERICA.
- Darling-Hammond, L. L. (2007). Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs. *School Leadership Study*.
- DataCenter, S. (Noviembre de 2012). *Search DataCenter*. Obtenido de Principios de la analítica de datos: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-de-Datos>
- Echegoyén, J. (Junio de 2012). *FEPADE*. Obtenido de FEPADE: <https://www.iseade.edu.sv/index.php/cpc/articulos/economia/53-actividades-economicas-estrategicas-para-el-desarrollo-economico-de-el-salvador>
- EconomiaTIC. (14 de Julio de 2020). *EconomiaTIC*. Obtenido de EconomiaTIC: <https://economyatic.com/liderazgo/>
- Elmore, R. (2008). L'encadrement como pratique d'amélioration des écoles. *DIRECTION DE L'ÉDUCATION Division des politiques d'éducation et de formation*.
- Escudero, J. M. (2010). Una dirección pedagógica en España: problemas y propuestas. *Asunción Manzanares (Ed.), Organizar y dirigir en la complejidad. Instituciones educativas en evolución*, 52 - 57.
- Española, R. A. (Mayo de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/liderazgo>
- Federación de enseñanza de CC.OO. (2009). La importancia del contexto en el proceso de enseñanza – aprendizaje. *La revista digital para profesionales de la enseñanza*.
- FIGUEROLA, M. C. (2015). MARTA CAMARERO FIGUEROLA. *DIRECCIÓN ESCOLAR y LIDERAZGO*.
- Fullan, M. (17 de Julio de 2014). The principal: Three keys for maximizing impact. *The principal: Three keys for maximizing impact*. Toronto, Toronto, Canada: Filmed at Building Learning Communities 2014.
- Gianella, B. S. (2017). Desempeño Docente y Rendimiento Académico de los Estudiantes de la I.E "Santo Toribio de Mogrovejo" de Zaña. *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*.

- Goleman, D. (2013). *El poder de la inteligencia emocional*. Madrid: Kairos.
- González, M. T. (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. *María Teresa González*, 4-8.
- Hamui-Sutton, A. (2012). Metodología de investigación. *Metodología de investigación*.
- Hernández, D. L. (s.f.). La técnica del Grupo Focal (Focus Group). Sus características. *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*.
- Herrera, R. C. (03 de Mayo de 2018). *Urbanistas*. Obtenido de Urbanistas.: <http://urbanistas.lat/la-importancia-de-los-espacios-publicos/#:~:text=El%20contar%20con%20espacios%20p%C3%BAblicos,pues%20democratiza%20la%20vida%20urbana.&text=Los%20espacios%20p%C3%BAblicos%20contribuyen%20a,lo%20propio%2C%20de%20lo%20nuestro>.
- Hopkins, D. (2008). *Hacia una buena escuela. Experiencias y lecciones*. Chile: Fundación Chile.
- J. Casas Anguitaa, J. R. (2002). La encuesta como técnica de investigación. *INVESTIGACIÓN*.
- Jon Gordon, M. S. (2015). *You Win in the Locker Room First*. Florida: Taller del éxito, INC.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research: Introducing focus groups. *Qualitative Research: Introducing focus groups*.
- Latinoamérica, G. C. (2019). Los 11 tipos de liderazgo . *Guía Completa de Emprendimiento en Latinoamérica*.
- Lavié, J. L. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Revista de Currículum y Formación de Profesores*, 71-90.
- Lorenzo, M. (2009-2010.). Las comunidades de liderazgo de centros educativos. *Evaluación Y Recomendaciones De Manejo*. , 9 -19.
- Machuca, C. (11 de Junio de 2013). *Universidad Pedagógica*. Obtenido de Universidad Pedagógica: <https://www.pedagogica.edu.sv/index.php/revista-uperspectiva/item/29-pincelazos-sobre-las-reformas-educativas-en-el-salvador>
- Management, E. E. (2018). *Escuela Europea de Management*. Obtenido de Escuela Europea de Management: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- Manfán, A. H. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 82 - 104.
- Martínez Miguélez, M. (2007). *LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA, ETNOGRAFICA EN LA EDUCACIÓN*. Mexico: Editorial Trillas, S. A. de C. V.

- Maureira, O. (10 de Julio de 2012). *El liderazgo, factor de eficacia escolar. Hacia un modelo causal*. Obtenido de El liderazgo, factor de eficacia escolar. Hacia un modelo causal: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
- Maxwell, J. (2000). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Nashville: Caribe-Betania.
- MEJÍA, S. E. (Mayo 2007). LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA . *Scientia et Technica Año XIII*.
- MINED. (20 de Febrero de 2008). *MINED*. Obtenido de MINED: <https://www.mined.gob.sv/>
- MINED. (2009). "VAMOS A LA ESCUELA" . *TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN* .
- MINED. (2017). Liderazgo directivo. *Liderazgo directivo*.
- MINED. (30 de Agosto de 2019). *MINED*. Obtenido de MINED: <https://www.mined.gob.sv/noticias/noticias/item/10218-personal-del-mined-participa-en-seminario-de-liderazgo>
- MINED. (2020). *MINED*. Obtenido de MINED: <https://www.mined.gob.sv/>
- MINEDUCYT. (09 de Diciembre de 2015). *MINEDUCYT*. Obtenido de MINEDUCYT: <https://www.mined.gob.sv/programas/programas-educativos/item/5-sistema-integrado-de-escuela-inclusiva-de-tiempo-pleno-si-eitp.html>
- MINEDUCYT. (01 de Julio de 2015). *MINEDUCYT*. Obtenido de MINEDUCYT: <https://www.mined.gob.sv/programas/programas-educativos/item/3-educacion-inicial-y-desarrollo-integral-para-la-primera-infancia.html>
- MINEDUCYT. (16 de Noviembre de 2019). *MINEDUCYT*. Obtenido de MINEDUCYT: <https://www.mined.gob.sv/noticias/avisos/item/1015175-formacion-continua-de-docentes-en-servicio.html>
- MINEDUCYT. (03 de Mayo de 2020). *MINEDUCYT*. Obtenido de MINEDUCYT: <https://www.mined.gob.sv/programas/programas-educativos.html?start=24>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA. (2008). VI Censo de población y vivienda. *VI Censo de población y vivienda*.
- Morán, S. C. (2016 - 2017). Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares. *Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares*.
- Mundial, B. (12 de Abril de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#3>
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4.

- OEI. (Mayo de 2020). *OEI*. Obtenido de OEI: <https://www.oei.es/historico/quipu/salvador/index.html>
- Oscar Maureira, C. M. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*.
- Osuna, D. S. (2015). DATA TRIANGULATION AS EDUCATION RESEARCHING. *DATA TRIANGULATION AS EDUCATION RESEARCHING*.
- Peralías, D. Á. (Junio de 2020). *Innovación educativa siglo 21*. Obtenido de Innovación educativa siglo 21: <https://ined21.com/los-contextos-tambien-influyen-en-educacion/>
- Pérez, C. P. (2018). Usode lista de cotejo, como instrumento de observación. *Usode lista de cotejo, como instrumento de observación*.
- PORTILLO, E. I. (2015). "LA CONFORMACIÓN DEL LIDERAZGO ESCOLAR DE DIRECTIVOS DE CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN ENTORNOS DIFÍCILES, TOMANDO COMO CASO DE ESTUDIO 9 MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR". *UCA*.
- R.Covey, S. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Reguera, J. A. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y Educadores, volumen 12, No. 1, 137 - 152*.
- Renjen, P. (02 de Febrero de 2019). *Empresas y Management* . Obtenido de Empresas y Management : <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1255516-330/los-4-tipos-de-l%C3%ADderes-que-prosperar%C3%A1n-en-la-cuarta-revoluci%C3%B3n-industrial>
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional Decimoquinta*. Mexico: Pearson.
- Roberto Pascual, A. V. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Rodríguez, E. M. (7 de Septiembre de 2018). *La Mente Es Maravillosa*. Obtenido de La Mente Es Maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>
- Rojas, Á. C. (26 de Febrero de 2020). *El Mundo*. Obtenido de El Mundo: <https://diario.elmundo.sv/las-pandillas-y-el-acoso-en-las-escuelas/>
- S., D. I. (1982). Los «Codigos» pre-hamurabicos. *Los «Codigos» pre-hamurabicos*.
- SALVADOR, A. M. (27 de Diciembre de 1977). *ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR* . Obtenido de ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR :

<http://www.sansalvador.gob.sv/phocadownload/userupload/12a5d4978b/LEY%20DE%20DESARROLLO%20DE%20LA%20COMUNIDAD.pdf>

- Sampieri, D. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sampieri, D. R. (2014). Metodología de la Investigación . *Metodología de la Investigación* .
- Sharma, R. (2010). *El líder que no tenía cargo*. Great Britain : Simon and Schuster UK Ltd.
- Tamayo, M. (2017). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/>
- Taylor, S. B. (Ed.Paidós, España, 1992). La búsqueda de los significados. *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*, Pág-100 -132.
- Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. *Metodología de la Investigación*.
- Townsend, T. (2007). *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*. New York: Springer.
- UCA. (2009). *El Gasto Público En Educación En El Salvador: Una perspectiva Nacional y Territorial*. Antiguo Cuscatlán: UCA.
- Unesco. (2008). "LA EDUCACIÓN INCLUSIVA: EL CAMINO HACIA EL FUTURO". *CONFERENCIA INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN*.
- UNICEF. (2014). Sinopsis: Métodos de Recolección y Análisis de Datos en la Evaluación de Impacto. *UNICEF*.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *UNESCO*.
- Villamil, G. M. (2018). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Liderazgo educativo*, 111-128.
- Villarroel, L. (Diciembre 2003). PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN. *PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN*.
- Yin, R. K. (s.f.). INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS. *INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS*.

Anexos:

Instrumentos

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



Objetivo: Analizar la experiencia acerca de liderazgo de las directoras de los centros escolar Escuela de educación Parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador.

Instrumento 1: Guía de entrevista de respuestas abierta para directora del centro escolar Escuela de educación Parvularia Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador.

Nombre: Licenciada Ruth de Figueroa

1. ¿Qué hace a primera hora del día cuando se encuentra con su equipo de trabajo?

Nos reunimos a leer la palabra, a orar y a compartir los alimentos. Primero nos enriquecemos y establecemos lazos fraternales como equipo para poder trabajar como uno solo, a fin de aportar una mejora significativa a los procesos de enseñanza – aprendizaje.

2. ¿Cuál es la decisión más difícil que ha tenido que tomar respecto a su equipo de trabajo?

Llamar la atención. Cuando se ha cometido un mal manejo de una situación educativa y se han involucrado a los padres de familia, entonces yo tengo que llamar a al orden y ver de qué forma se soluciona.

3. Describa una situación en la que ha tenido que reprender a algún miembro de su equipo de trabajo, docentes, administrativos o

colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación?

Bueno, lo primero es reunirlos. No hacerlo en público sino que reunir a las maestras y luego dar las indicaciones generales y luego me dirijo a la persona con la que se ha tenido el inconveniente, a ella le explico mi punto de vista y luego le doy la oportunidad para que ella se pueda defender o de su punto de vista y luego, unificamos los criterios y tomamos una decisión de cambio.

No lo dejamos al tiempo, sino que, si la maestra tiene que cambiar de actitud por ejemplo, en el trato con los niños o en alguna situación o con algún padre de familia; que son las situaciones que más ocurren, entonces ella tiene que reflexionar y cambiar de actitud o de forma de hablar.

Porque en realidad a veces es la forma en la que se piden o en la que se dicen las cosas. Uno puede estar regañando, pero ni siquiera se da cuenta de que se está regañando. Entonces, es la forma de decir las cosas. Se hace énfasis en eso, se llevan a la reflexión y luego surge el cambio de actitud. Después de eso, se ve realmente un cambio en ellas, tienen esa disposición y como son pocas, es un grupo pequeño, no cuesta tanto llegar a un acuerdo.

Porque el acuerdo al final es mutuo, en conjunto, entonces si todas tenemos que cambiar, todas cambiamos y si es una la de la mala actitud entonces ella toma la decisión del cambio al ver la importancia que va a tener dicho cambio.

4. ¿Qué es para usted una directora líder?

Bueno en la parte administrativa y técnica, tiene muchas veces relación con la parte pedagógica porque uno de director difícilmente separa las

cuestiones. En mi caso, soy docente también, tengo un salón a cargo, no sólo soy la directora,

Entonces, les es difícil diferenciar cuando yo estoy dando una orientación docente o cuando es una orientación administrativa de dirección.

Al dar las indicaciones tengo que reunir las en la dirección, el lugar afecta porque en la reunión de la mañana, cuando nos reunimos todos en el comedor es algo muy informal. Pero cuando es algo administrativo propiamente hay que reunirse en la dirección. Entonces, en la dirección ya ellas saben que yo voy a hablar de la dirección o de la administración de la escuela, de la asesoría pedagógica o cualquier área administrativa.

En cambio, en la otra reunión que tenemos a diario en la mañana eso es informal. Ahí podemos hablar de nuestras cosas personales, de algunos alumnos, de la situación de la comunidad, de problema con una mamá, o cosas menores. Pero cuando ya es algo administrativo, sí, el lugar también influye. Es parte de las estructuras mentales.

5. ¿Para usted que aún una buena directora líder?

Bueno, para mí lo primero es involucrarme yo como líder. Como directora, si yo inicio. Por ejemplo, ahorita con esta situación de la pandemia, estamos usando Google Classroom. Ellas al principio no querían, más las maestras mayores. Entonces ellas decían que no, que para que lo vamos hacer.

Entonces, lo que hago es involucrarme yo primero, yo me metí primero a recibir las capacitaciones y ya después les comentaba lo bonito.

Lo segundo es motivación. Decirles que yo ya lo hice, que está muy bueno, que es práctico. Ahí es donde surge la motivación y ya ellas lo piensan, y dicen: "bueno lo vamos a intentar", ya existe involucramiento.

Por último, darles seguimiento. Preguntarles cómo van, y cuáles son las dificultades. Lo primero es involucrarme yo como líder y luego motivarlas a ellas y darles seguimiento para poder obtener un buen recurso académico. En este caso, un buen recurso tecnológico y que lo podamos aplicar aún en este nivel de parvularia.

Es más difícil todavía por el hecho de que los niños no tienen acceso libre a la tecnología, sino que necesitan la supervisión del padre. Entonces estas tres cosas son muy importantes para poder tener un buen liderazgo.

Otra podría ser la comunicación que es muy importante, si yo me logro comunicar y hacerle sentir lo que realmente es importante para que los alumnos aprendan, para que los padres se involucren, todo esto con el fin de que la institución funcione. Necesariamente, tiene que haber comunicación.

En cuestión a la calidad de comunicación que yo tengo con los padres, con el equipo docente, creería que es de calificación 10 prácticamente, porque gracias a Dios me comunico muy bien con los papás y mis compañeras se comunican muy bien con los papás.

Entonces, nos llevamos bastante bien y como equipo docente las cinco que somos nos comunicamos todo por cualquier cosa. Como líder, yo no soy autoritaria. Sino que se busca contar con el apoyo del equipo, busco que el equipo también tome decisiones. Yo no impongo mis decisiones sino que las platicamos en conjunto. Creería yo, que eso también ayuda bastante.

Promover y realizar estudios a solicitud de empresas públicas y privadas y del Estado para realizar convenios de asistencia y/o cooperación científica y/o tecnológica con otras instituciones, compilar información y generar bases de datos que le permitan a la sociedad en general tener un acercamiento a las TIC'S

6. ¿Si preguntáramos a los docentes y administrativos de su centro escolar acerca de su liderazgo que creen que dirían de usted?

Según los comentarios que yo he escuchado, es que dirijo bien la escuela, que me involucro, que las tomo en cuenta ellas para tomar decisiones o al igual a los padres de familia y a las maestras y el personal administrativo. Pienso que están satisfechos porque siempre hay 1, 2 o 3 que dicen que no. Pero cuando soy evaluada por ejemplo con la junta de la carrera docente y eso, gracias a Dios he salido bien.

7. ¿Cuál ha sido su proceso para convertirse en un líder?

Yo creo que sido un poco de todo. Porque he tenido buenos ejemplos desde que empecé a trabajar. Tuve una muy buena directora de la cual tomé muchas cosas.

Yo nunca me imaginé que va a llegar a ser directora pero los ejemplos que vi fueron los que me ayudaron a crecer y me siguen ayudando. Luego pues, las capacitaciones la orientan a una, lectura sobre liderazgo, sobre los hábitos que hay que tener para una buena administración, cómo sobrellevar o llevar la documentación al día.

Prácticamente, uno se va forjando en el camino. Sí lo ideal es buscar estrategias como algunas herramientas que ahora con la tecnología pues están más al alcance de una. Entonces, eso también ayuda. La otra es que

el ser líderes yo creo que ya se traen, y lo único que debe hacer una persona es especializarse o desarrollarse.

8. ¿Ha tenido que delegar alguna vez una función o tarea importante?

Muchas cosas he tenido que delegar porque como directora no alcanzo. Por ejemplo, el área de alimentos. Yo lo delego, esa persona lleva todo el control. Todo lo que se refiere a los alimentos lo lleva a otra persona, luego la parte de convocatoria de reunión de directores muchas veces he tenido que delegar a la subdirectora por ejemplo para que ella me cubra si yo estoy en otra actividad, entrega de paquetes o útiles. Entonces, no han sido tan buenas las experiencias porque la gente no tiene el mismo nivel de responsabilidad como lo tengo yo como directora, lo ven cómo por salir del compromiso y dicen así lo voy a hacer y cuando yo pregunto si tomaron notas que dijeron, ella sólo mencionan diferentes detalles, pero nada de las indicaciones que yo le di.

9. ¿Cómo delega esas funciones, de qué forma?

Esas actitudes hacen que uno como director se frene de delegar porque lo dejan mal a uno el que queda mal representado es uno. Entonces, muchas veces trato de hacer todo yo, y delegar cuando realmente no se puede. De lo contrario yo trato de salir. Digamos, si tengo dos reuniones el mismo día, les pregunto si no se puede cambiar de fecha y llegar otro día. Entonces, ya se trata de cumplir con las dos. Entonces sigue he delegado, pero no he tenido buenas experiencias porque no tienen el mismo nivel de compromiso que yo tengo.

El compromiso que yo tengo es por el bien de los niños, por ejemplo con Google Classroom yo puedo ver que el trabajo que hemos estado haciendo, las capacitaciones que hemos estado recibiendo, la motivación que le se les ha estado dando. En todo ello, se puede ver a los niños participando, a los

papás en ponderándose de la información. Entonces, es la motivación que yo tengo como profesional, pero más allá de eso para ir avanzando. Para tener una educación de calidad para los chiquitos.

10. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre liderazgo de parte de MINEDCYT?

Si he recibido una capacitación y fue hace como unos ocho años.

11. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre liderazgo por su propia cuenta?

Por mi propia cuenta no he recibido capacitación, sólo la información que he adquirido por medio de las lecturas y los libros.

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



Objetivo: Conocer la postura de los siguientes analistas: Doctor Pedro Ticas, Asesor del despacho ministerial, MINEDCYT. Licenciada Karla Cruz labora en la coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, MINEDCYT y Licenciada Mary Vásquez directora del Complejo Educativo.

Instrumento 2: Guía de entrevista de respuestas abierta para siguientes analistas: Doctor Pedro Ticas, Asesor del despacho ministerial, MINEDCYT. Licenciada Karla Cruz labora en la coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, MINEDCYT y Licenciada Mary Vásquez directora del Complejo Educativo Alfredo Espino, San Francisco Morazán, Chalatenango.

.Nombre: Licenciada Karla Cruz.

1. ¿Cuál su cargo y actual desempeño?

Actualmente, me desempeño como Coordinadora de las Áreas, Regiones y Mapa Educativo Nacional en la Coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, Ministerio de Educación, desarrollando procesos de investigación educativa para la construcción de las áreas, regiones y mapa educativo de El Salvador, que nos permitirá comprender la educación desde las realidades territoriales.

2. Explique en grandes líneas su trayectoria en administración de la Educación y/o procesos educativos.

Durante mi trayectoria en el Ministerio de Educación a partir del 2003, me he desempeñado en diferentes ámbitos: Finanzas, Planificación, Investigación

Educativa, Gestión de la Calidad, entre otras. 2014-2019 Gerente de Monitoreo y Gestión de la Calidad: implementación de Autoevaluación con base en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública 2012- 2016, Diseño del Modelo de Calidad – MINED, coordinación y actualización de la Estructura Organizativa y diseño Manuales de Organización y Funciones - Institucional y Específicos. MINED.

Coordinación y diseño del Manual de Procesos Institucionales MINED 2013 – 2018; implementación de sondeos de opinión dirigidos a usuarios de las oficinas del MINED; implementación de proyecto de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites 2017 – 2019; implementación de Autoevaluación Institucional con base en el Modelo CAF 2017-2018; Manual de Procedimientos para la gestión de los centros educativos 2018-2019. Como parte de la investigación educativa, he participado en la Coordinación de Diplomados en Gestión Educativa y Mejora Continua, dirigido a directores de Centros Educativos de Cabañas, Chalatenango, San Vicente y Usulután, para la investigación y diseño del Modelo Salvadoreño de Gestión Educativa, 2014 al 2019 - MINED – Universidad Pedagógica de El Salvador.

3. ¿Qué debe hacer un director líder a primera hora del día cuando se encuentra con su equipo de trabajo?

Una buena práctica es establecer espacios de reunión y comunicación permanente, para asegurar el compromiso, fortalecer el trabajo en equipo, verificar el logro de los objetivos propuestos, así como mantener la motivación y un clima favorable para la convivencia armónica en la comunidad educativa.

4. ¿Cuál considera usted, es la decisión más difícil que tiene que asumir un director líder respecto a su equipo de trabajo?

Considero que aplicar el régimen sancionatorio por faltas graves del personal docente, que implican trámites ante las Juntas de la Carrera Docente. Otro caso es la organización de la planta docente.

5. Describa como considera usted que un director líder debe manejar una situación en la que ha tenido que reprender a algún miembro de su equipo de trabajo, docentes, administrativos o colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se debe manejar esa situación?

- a) Lo recomendable es que, en primera instancia trate de solventar la situación de manera bilateral, para lograr acuerdos y compromisos entre las partes, a fin de superar el comportamiento no deseado.
- b) En caso de reincidencia, hablar con el docente de manera colegiada, con apoyo del Organismo de Administración Escolar, para establecer acuerdos y compromisos.
- c) En última instancia, si el comportamiento persiste, recolectar pruebas del comportamiento y aplicar el régimen sancionatorio según lo establecido en las leyes y reglamentos que regulan la carrera docente, ante las instancias que corresponda de acuerdo con la gravedad del caso.

6. ¿Qué es para usted un director líder?

El director (a) que logra integrar de manera participativa a toda la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos, capaz de gestionar personas, recursos, alianzas, entre otros que favorezcan el

desarrollo de la comunidad educativa, fortaleciendo la relación familia, escuela y comunidad, para brindar respuestas educativas acordes al contexto.

7. ¿Cuál considera usted que es el proceso óptimo para convertirse en un líder educativo?

En primer lugar, considero que es importante la trayectoria y desarrollo profesional del docente, por ejemplo, su formación inicial y continua, su experiencia en diferentes niveles educativos, la participación en diferentes mecanismos de coordinación y toma de decisiones en el centro educativo, tener claridad del entorno, necesidades y problemas de la comunidad educativa, así como demostrar capacidad para proponer e implementar planes que contribuyan al desarrollo educativo.

8. Según su punto de vista, ¿Cuál sería la forma correcta para delegar alguna función o tarea importante dentro del proceso directivo educativo?

Para delegar, asignar funciones o tareas en el proceso directivo educativo, considero que es importante establecer algunos criterios mínimos que permitan identificar la persona idónea que cumple con la mayoría de los criterios, para mayor objetividad del proceso, por ejemplo:

- a) Formación y experiencia del personal
- b) Habilidades, fortalezas y limitaciones para el desarrollo de la asignación.
- c) Aptitud y actitud hacia el trabajo
- d) Calidad, desempeño y responsabilidad ante las asignaciones anteriores
- e) Otros

9. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre liderazgo de parte de MINED y en qué consistió?

A lo largo de mi desempeño en el MINED, he recibido diferentes capacitaciones asociadas con el liderazgo, por ejemplo: comunicación y liderazgo, estilos de liderazgo, gestión efectiva del tiempo, trabajo en equipo, entre otros.

10. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre liderazgo por su propia cuenta y qué consistió?

Líderes en Educación: Cómo identificar e implementar políticas educativas efectivas (6ª edición), Banco Interamericano de Desarrollo BID, del 6 de septiembre al 5 de diciembre 2018, consiste en el desarrollo de contenidos relacionados con: Primera infancia, Docentes efectivos, Materiales educativos, Gestión educativa, Líderes efectivos, Competencias de los nuevos profesionales – educación media técnica, entre otros que busca expandir el conocimiento acerca de la evidencia reciente sobre política educativa, así como la implementación de políticas y programas educativos.

11. Según su punto de vista. ¿Cuál sería el perfil ideal para un director líder en el proceso educativo salvadoreño?

Es importante considerar algunos elementos como parte del perfil del Líder Educativo, tales como:

Conocimientos básicos en:

- g. Gestión Educativa
- h. Leyes y normativas educativas
- i. Gestión de personal
- j. Gestión de alianzas
- k. Planificación educativa
- l. Formulación de proyectos educativos

Habilidad para:

- I. Organizar y dirigir equipos de trabajo
- II. Gestión de alianzas con la comunidad
- III. Gestión de recursos del centro educativo
- IV. Habilidad comunicativa
- V. Toma de decisiones basadas en hechos

Rasgos de personalidad

- l. Honesto(a)
- m. Confiable
- n. Honradez notoria
- o. Empático(a)
- p. Proactivo
- q. Propositivo
- r. Democrático(a)
- s. Justo (a)
- t. Transparente
- u. Orientación a resultados
- v. Orientación a la calidad

12. Desde las perspectivas teóricas de dirección y liderazgo educativo, ¿cuáles son las más adaptables a El Salvador?

Considero que el estilo de liderazgo que necesitamos en el sistema educativo de El Salvador es aquel capaz de lograr una gestión integral del centro educativo, orientada a resultados en personal docente y administrativo, los estudiantes, el centro educativo y la comunidad, en un clima institucional con base en relaciones de confianza mutua, comunicación asertiva y calidez humana que favorezca los aprendizajes, la motivación intrínseca, el sentido de pertenencia, el trabajo en

equipo, aprendizaje continuo, la gestión de alianzas, la transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad.

No existe un estilo de liderazgo específico, ya que este debe responder a la realidad de cada contexto en el que está inserto el centro educativo, considerando los grupos poblacionales, la geografía, las familias, la salud, economía, cultura, entre otros factores que influyen en los comportamientos y realidades humanas en cada territorio con sus particularidades y singularidades.

Un ejemplo es el liderazgo participativo que:

“Se refiere al estilo de liderazgo que contribuye al logro de los objetivos, propiciando una visión compartida, una organización del trabajo que favorece los resultados institucionales, fomentando la motivación y compromiso para la participación de los miembros de la comunidad ampliada, donde se identifican y desarrollan líderes para la fortalecer la gestión del en el C.E.”³

Entre los tipos de liderazgo más conocidos en el ámbito educativo están: liderazgo pedagógico, compartido, participativo, transformacional, distribuido, entre otros.

13.¿Usted propondría algún paradigma o proceso distinto en el fortalecimiento el liderazgo educativo nacional?

El liderazgo educativo nacional debe enfocarse en fortalecer la relación trilogía: familia, escuela y comunidad, como se establece en el Plan Cuscatlán

³ Ticas, Cruz, et. al, “De la práctica docente a la práctica educativa salvadoreña - Cabañas”, Universidad Pedagógica de El Salvador, El Salvador, 2016, p.144

– Educación⁴, ya que estos que esto permitirá la implementación de un currículo holístico que responda a la realidad de cada territorio, la articulación entre niveles educativos a través del programa de asignatura, la organización de Red Nacional de Estudiantes y Docentes investigadores para estimular el desarrollo de la producción intelectual y material.

⁴ Ticas, Pedro, Plan Cuscatlán, Educación 2019-2024, noviembre 2018

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



Objetivo: Conocer la postura de los siguientes analistas: Doctor Pedro Ticas, Asesor del despacho ministerial, MINEDCYT. Licenciada Karla Cruz labora en la coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, MINEDCYT y Licenciada Mary Vásquez directora del Complejo Educativo.

Instrumento 2: Guía de entrevista de respuestas abierta para siguientes analistas: Doctor Pedro Ticas, Asesor del despacho ministerial, MINEDCYT. Licenciada Karla Cruz labora en la coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, MINEDCYT y Licenciada Mary Vásquez directora del Complejo Educativo Alfredo Espino, San Francisco Morazán, Chalatenango.

Nombre: Licenciada Mary Vásquez

- 1. ¿Cuál su cargo y actual desempeño?** Soy la directora del Centro Escolar Alfredo Espino, San Francisco Morazán, Chalatenango.
- 2. Explique en grandes líneas su trayectoria en administración de la Educación y/o procesos educativos.**

Yo inicié en el año 1990 como docente auxiliar en el mismo centro escolar siempre he trabajado en el mismo centro educativo y en 1990 inicié mi carrera laboral como docente al año de estar ya como maestra me designaron el tercer ciclo y también la subdirección del centro educativo de 15 maestros en el año 2002 asumir la dirección debido a que la directora que estaba en ese momento tuvo que jubilarse entonces estuve esos años como subdirectora y en el 2002 subí a la dirección hasta el año 2008 en el 2008 me sometía el concurso de directores únicos y gané también la plaza de Directora única del

2008 hasta la actualidad que estoy funcionando como directora única del centro educativo el cual represento.

Durante todo esto de la trayectoria que he tenido en la parte administrativa pues hemos llevado todo el proceso valga la redundancia administrativo dentro de ello por ejemplo la parte de gestión la parte pedagógica la parte organizativa la parte financiera abonado con el Consejo directivo escolar por supuesto dentro de la parte administrativa pues se trabaja dentro de ese proceso educativo que de hecho es un proceso interactivo donde se aprende y se enseña pero también dentro de esto llevamos prácticamente toda la parte administrativa desde la aplicación y ejecución de manuales proyectos políticas que son parte del área administrativa que llevo también en la parte financiera juntamente con el tesorero del CDE y colaborador llevamos la parte financiera por ejemplo llevar los archivos atestados y en este caso todos los respaldos de todas las compras se le da mucho énfasis al trabajo cooperativo en este caso en el CDE.

El que lleva la parte de la tesorería tenemos el que lleva el encargado de compras pues es quien realiza la compra para que ellos se vayan empapando del proceso o de todos los procesos que se deben de llevar en la parte de mi descriptiva y financiera del centro educativo también dentro de esa parte administrativa tenemos la parte pedagógica que también pues debemos trabajarlo desde el impulso de valores normativas horarios de clase también cabe decir que dentro de esta parte administrativa tenemos que llevar todo lo relacionado a los niveles que nosotros como centro educativo servimos tenemos desde inicial párvula área básica y media dentro de esto pues ese lapso de tiempo que yo estado trabajando en el año 2002 2003 logré que se me a emplear en los servicios educativos a bachillerato general y en el año 2015 2016 que logramos que también sea signara recurso para promover la

educación inicial o sea la primera infancia entonces tenemos todos los niveles educativos por eso a partir del año pasado pues ya lo consideramos como un complejo educativo ya tenemos resoluciones entonces todo ese proceso se ha venido haciendo a través del tiempo en la parte administrativa entonces todos esos procesos pues me ha tocado llevarlos a mí de parte de mi trayectoria en la parte administrativa y después de llevar aparte de eso pues los registros herramientas administración programaciones bueno diferentes situaciones que tenemos que llevar dentro de la parte administrativa por ejemplo si hablamos de la parte organización tenemos organizado el centro educativo el consejo directivo escolar el consejo de maestros Consejo de estudiantes el comité disciplinario el comité de gestión tenemos el comité disciplinario de docentes también contamos con el Comité pedagógico que son los que nos apoyan en el proceso educativo así como también llevar la organización de escuela para padres reuniones con el gobierno local con todas las instituciones locales tenemos también programaciones que dentro de toda esa agenda que debemos de llevar en la parte administrativa pues la ley se queda corta a todo lo que nosotros llevamos como centro educativo entonces me toca que llevar también el control de recursos para entregar material.

Ejemplo llevamos un libro de entrada y salida de materiales de recursos materiales para los docentes así como también el recurso tecnológico tenemos también los espacios y dentro de esos espacios tenemos el apoyo a las familias como convivios que es parte también de la organización que se pueda nos ha llevado a tener frutos sobre todo en el área de la disciplina de estudiantes porque tenemos un grupo de estudiantes de casi 400 estudiantes que no tenemos pues indicios de pandillas o cosas así porque nosotros le apostamos mucho a los valores y todos los lunes cívicos trabajamos un valor durante toda la semana pues en las aulas se habla de valores.

Claro con esta situación de hoy en día no se ha podido realizar de esta forma sino que se ha hecho nada más virtual pero si siempre se ha trabajado en los valores como un eje transversal para poder así lograr que los estudiantes asimile mejor sobre todo la disciplina y el buen comportamiento y la responsabilidad que ellos deben asumir dentro de su rol como estudiantes.

Tenemos horarios matutinos y desperté y no es que eso también es parte de la administración que como encargada debo de llevar la carga horaria que se les da a los maestros para que puedan atender a sus estudiantes la elaboración del PEA también se hace dentro de la organización que nosotros tenemos como consejo de maestros entonces hacemos este trabajo de una forma conjunta donde también forma parte algunos padres de familia para su elaboración entonces las necesidades que van en el PEA Los objetivos son consensuadas con toda la comunidad educativa donde están los padres de familia algunos estudiantes sobre todos los niveles más grandes que forman parte también del comité para poder así desarrollar el PEA Tenemos también un comité evaluador dentro de la escuela que éste pues también forma parte del área administrativa que tiene como función ver cuando toca las evaluaciones trimestrales porque como tenemos media también el parvulario las evaluaciones son totalmente diferentes entonces tenemos que estar pendiente de los tiempos para las evaluaciones y el comité lo hace así como también pues el comité elabora algunas ítems para poder así ir ayudando a los maestros tenemos también dentro de la organización los equipos de trabajo por niveles por ejemplo en parvulario.

Tenemos una coordinadora en primer ciclo tenemos un coordinador y así en todos los ciclos hasta bachillerato tenemos también coordinadores por nivel y con ellos me reúno para ver avances metodologías prácticas docentes para ver evaluaciones bueno todo el proceso que los maestros se hacen

dentro del aula. Hay una organización que es ayuda para ver que los objetivos alcancen entonces cada tres meses hacemos una evaluación institucional juntamente con el comité evaluador de docentes en el que también están padres de familia y estudiantes para poder así ver cuáles son los resultados que se tienen de acuerdo a las acciones que cada maestro va haciendo en cuanto a su trabajo laboral dentro del aula. Nosotros buscamos es garantizar el desempeño tanto del recurso humano que tiene como también cuál es el impacto que tienen dentro del proceso educativo y llevar un control también de materiales y hacer análisis de los indicadores como estamos en rendimiento académico que es el que más le apostamos para ver cuál es la mejora que se le va a dar a los objetivos o el proceso educativo que los maestros están llevando.

Pues hay diferentes acciones que como directora me toca hacer que es parte del proceso educativo que se hace así como también la trayectoria que he venido haciendo que es uno de los mayores logros que tenido que has sido tener ampliado los servicios educativos como inicial y bachillerato y esto es parte de las gestiones que yo he realizado así como también buscar siempre la calidad educativa qué son los logros que después de cada evaluación de aprendizaje nos reunimos el consejo de maestros para ver cómo han salido el rendimiento académico cada sección y eso pues nos da un parámetro de cómo hacer de que hayan mejoras en cada sección.

Cuáles son las fallas que se han tenido entonces se busca un consenso Cuál es el trabajo a realizar posteriormente de los resultados que se tenga entonces todo eso es parte de lo que realizo como directora en el centro educativo y pues de eso se toman acuerdos se hace una revisión a la propuesta pedagógica pues tenemos una propuesta pedagógica entonces en base a eso nosotros vemos cuáles son los acuerdos que tenemos en la propuesta pedagógica para ver cuáles son los logros de los objetivos

alcanzados con los resultados que se hayan realizado de acuerdo a los indicadores educativos entonces la administración escolar para mí en sí es de ordenar todos los esfuerzos para poder enseñar para poder obtener buenos resultados y tener la determinación de que los objetivos son las que perseguimos en realidad como complejo educativo y que para eso tenemos que implementar políticas que vienen a ayudarnos a fortalecer el proceso educativo dentro de eso pues también llevo como directora el control de alimentos de salidas entradas tengo el comité de refrigerio escolar pero yo estoy siempre monitoreando el proceso que hace este comité de padres de familia en cuanto a la preparación y el menú que se va a dar a los estudiantes diariamente así como también llevar diariamente Cardex que es Parte también del programa de alimentos Cuánto se va a utilizar se hace la estadística Diaria de los estudiantes para ver cuánto es la cantidad de alimento que se va a hacer bueno ya hay una infinidad de actividades que el director debe hacer como registro académico o financiera la parte organizativa el horario rendimiento académico en la matrícula de los NIES Qué los maestros tengan el material adecuado que hagan uso de las tips Y hay una gama de actividades y acciones que como administradora pues me toca llevar y eso es parte de la trayectoria administrativa que llevo dentro del centro educativo.

3. ¿Qué debe hacer un director líder a primera hora del día cuando se encuentra con su equipo de trabajo?

Primero ponerse en las manos de Dios verdad nosotros siempre tenemos la costumbre de hacer una pequeña oración al inicio de la jornada de la mañana pues en la tarde son pocos grados los que van pero el día de nosotros debe de ser siempre encomendarnos a Dios luego se abra la escuela Recibimos a cada docente pues me gusta recibirlos en la dirección cuando ellos van a firmar el libro de asistencia pues recibirlos siempre con una bienvenida y bueno también

dentro de las actividades diarias es estar orientando y verificando las actividades de iniciación como son en la seo de aula de zona preparación de alimentos hay que sacar la estadística diaria para ver por sección cuantos estudiantes han llegado para poder así hacer el refrigerio escolar entonces coordinar cualquier actividad de acuerdo al logro de objetivos que se pretenden para ese día.

Nosotros trabajamos en base a competencias también entonces tenemos que estar verificando los horarios de los maestros. Qué ellos cumplan con la hora de entrada y de salida con la hora de clase como de receso entonces es dentro de las actividades diarias que se deben de realizar y verificar el cumplimiento del trabajo laboral así como también de los estudiantes atender a padres de familia atender visitas bueno diariamente siempre tenemos visitas ya sea de autoridades locales ministeriales o de apoyo a la institución ONGs bueno ese es el diario vivir del centro educativo.

Aparte de eso también cada docente tiene que entregar a la dirección sus planificaciones pues como directora tengo que estarle sellando poniéndole la fecha de cada planificación para ver si va a pegar a la jornal estación que va al inicio de año y así ver cuáles son los resultados y en ESMATE Es una de las asignaturas que la jornal estación es un poco diferente entonces hay que estar monitoreando diariamente a los maestros a como ellos van desarrollando la guía de estudio de esta signatura.

Así también en primer ciclo con “más allá de las letras” qué es una de las nuevas modalidades que tiene el Ministerio de Educación para primer ciclo en cuanto a la enseñanza pues sabemos que el niño aprende haciendo entonces por eso esas políticas y esos programas tienen que estarse monitoreando diariamente el cumplimiento del deber como también coordinar y dirigir actividades complementarias que sean parte del quehacer diario del centro educativo velar por el control de que todo esté funcionando de acuerdo a los objetivos horarios organización de la escuela.

4. ¿Cuál considera usted, es la decisión más difícil que tiene que asumir un director líder respecto a su equipo de trabajo?

La decisión más difícil es siempre cuando un maestro tiene que llamarle uno la atención y tiene que hacerlo uno no por sentimientos y no puedo razón sino que uno tiene que tomar decisiones de hacer ver cuando un maestro está faltando allá sea su labor o a sus principios para mí eso es la más difícil pero sin embargo se hace atendiendo el cumplimiento más que todo del deber y de la responsabilidad que tienen y apegado a la ley.

5. Describa como considera usted que un director líder debe manejar una situación en la que ha tenido que reprender a algún miembro de su equipo de trabajo, docentes, administrativos o colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se debe manejar esa situación?

Primero hay que valorar cuál es el problema o cuál es la falta es necesario categorizarla para ver cómo lo vamos abordar de hecho el primer punto es el diálogo como una de las herramientas principales para poder abordar cualquier problemática que se nos presente con cualquier maestro ya se ha pegado a la ley porque como directores no podemos olvidar la ley tenemos que hacerlo apegado al derecho hacer que el maestro también no lo vaya tomar como una represalia si no como una ayuda. Como líderes tenemos que saber deliberar cualquier conflicto que se nos presente sin dañar la dignidad de las partes en este caso puede ser un maestro o incluso un estudiante un administrativo o cualquier persona que tenga una problemática de cualquier índole pues hay que saber abordarlas siempre con las medidas de respeto así como también de acuerdo a la necesidad que tengan también se convoca al comité disciplinario de maestros si la problemática es referente maestros y se aborda el tema se llega a acuerdos se llega un acta y esto pues se le da un seguimiento posteriormente de qué si reincide entonces Se tienen

que buscar las instancias pertinentes para así llegar a una solución que no sea de daño sino de apoyo para los compañeros siempre y cuando sea dentro del rango legal.

Si ya excede Rango legal pues ahí son las instancias pertinentes las que tienen que tomar la decisión sobre el punto o litigio que se le va hacer si es de un estudiante y si hay un conflicto entre un estudiante llamamos al comité disciplinario y ahí se llegan a acuerdos con los estudiantes entonces para mí el líder debe de primero saber abordar los problemas pero también tener conocimiento de la ley y poner las palabras idóneas para poder así Llegar a consenso a través del diálogo. Si no está llega eso y se va de choque pues para mí es un líder que no tiene la capacidad de poder abordar cualquier situación por difícil que sea entonces es de sacar compromisos con las partes del conflicto y levantar el acta el líder debe de saber al final abordar la situación.

6. ¿Qué es para usted un director líder?

Es el que tiene la capacidad de dirigir organizar o orientar es quien prepara y dirige o da la dirección a seguir dentro del centro educativo en este caso a quien a su equipo de trabajo entonces el líder para mí un director líder debe de saber delegar aprender a trabajar en equipo ser capaz de conocer de comunicar de comunicar sobre todo porque si no tiene la capacidad de ser comunicativo en el ámbito laboral pues puede ser de qué hayan roces entre el equipo de trabajo o puede generar un clima laboral inadecuado entonces el director tiene que trabajar el clima institucional por eso para mí el director líder debe de saber dirigir a ese equipo de docentes saber organizar a la comunidad educativa y también orientar en el trabajo cuál es la dirección cual es la meta cuál es el objetivo a seguir en su equipo de trabajo en otras palabras que sea capaz de conocer y de comunicarse de convencer de construir un sentido de pertenencia del equipo de trabajo hacia la institución y eso pues ayuda a que como líder busque siempre el desarrollo de una educación de calidad porque un líder educativos debe de buscar siempre la calidad educativa en el centro escolar

en el cual se desempeña entonces la persona debe de ser capaz de dirigir de orientar de Delegar, porque si no sabe delegar pues es bien difícil que sea exitoso el proceso educativo porque hay que aprender a delegar y delegar no significa perder poder sino que al contrario es buscar alianzas es buscar apoyo es buscar que otros se vuelvan líderes es una forma de poder construir nuevos líderes dentro de la institución. En mi caso me considero una directora líder.

Un director líder debe de tener confianza en sí misma y confiar en los demás. Y predicar con el ejemplo yo abro la escuela llegó antes que todos y eso me da crédito para que los demás confíen y sigan el ejemplo.

7. ¿Cuál considera usted que es el proceso óptimo para convertirse en un líder educativo?

Primero generar resultados, La experiencia en el camino nos va diciendo cuáles son los logros positivos cuáles son las cosas que no nos ha salido bien y entonces hacemos una autoevaluación. Entonces la experiencia para mí es fundamental como líder pero también ser un Investigador de los procesos. Para poder ser líder debemos de tener confianza en uno mismo pues si yo no confío en mí mismo como voy a generar confianza en otro tenemos que tener empatía para así lograr que los demás tengan esa capacidad de conectarse conmigo entonces la empatía debe de ser también uno de los procesos que todo líder debe tener para poder convertirse en un líder educativo. También seguridad en uno mismo conectarse con los demás, ser investigador de los procesos porque dentro de las actividades de todo líder como gerente o como un ente principal dentro de la comunidad educativa pues tiene que tener formas de cómo investigar si los procesos son eficaces y si realmente están dando el efecto que necesitamos. Debe de tener una muy buena comunicación para optimizar el proceso, Debe de haber una buena educación del director a los maestros, a los estudiantes, y a todo aquel que forme parte del proceso educativo y viceversa. Otro elemento que lleva optimizarse para convertir en líder es la motivación, porque si un líder carece de motivación no va a poder motivar a alguien

más. Reconocer Y fomentar la potencialidad de los recursos, y potenciar las habilidades que podemos tener o las destrezas que podemos tener para ayudar a la comunidad educativa.

8. Según su punto de vista, ¿Cuál sería la forma correcta para delegar alguna función o tarea importante dentro del proceso directivo educativo?

Eso sería de acuerdo a la capacidad de cada quien, En lo personal lo hago de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada docente la responsabilidad que juega un papel importante también porque alguien puede ser especialista en alguna asignatura pero no tiene otras cualidades pero si tomamos en cuenta la capacidad que tiene el docente en este caso si él tiene una carrera en matemáticas pues nosotros lo ponemos en matemáticas, Lo que yo he buscado siempre es que el personal docente esté de acuerdo a su asignatura y de acuerdo a eso se hace la planta docente y si asignadas responsabilidades porque dentro de la organización docente también se tienen los comités de apoyo, recordar el comité social el comité de medio ambiente el cultural etc. entonces de acuerdo de las habilidades de cada quien es donde yo organizo los comités y de acuerdo a eso se delega y en cualquier actividad se tomen cuenta habilidades destrezas responsabilidad y otros aspectos importantes que cada docente se le ven de acuerdo a su trayectoria laboral. Y así también con los colaboradores que nos ayudan a la efectividad El proceso educativo. Se tiene que saber delegar las funciones a todo el personal docente administrativo, estudiantado, padres de familia etc.

9. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre liderazgo de parte de MINEDCYT y en qué consistió?

Si he recibido, varias capacitaciones.

10. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre liderazgo por su propia cuenta y qué consistió?

Claro, leer libros sobre liderazgo pero dentro de esa capacitación he recibido en procesos educativos con la Universidad pedagógica que nos ha ayudado y facilitado temas de liderazgo y acabo de terminar un libro que se habla de liderazgo empresarial. Porque dentro de la educación la escuela pasa a ser como una empresa entonces dentro de eso hay que poner objetivos, metas y entonces dentro de lo que he aprendido en este libro va enfocado en cómo una empresa puede ser productiva y como puede alcanzar las metas considerables para poder así ser una empresa de prestigio entonces basando esto a la parte educativa es lo que se busca una calidad educativa entonces si he recibido capacitaciones.

11. Según su punto de vista. ¿Cuál sería el perfil ideal para un director líder en el proceso educativo salvadoreño?

Para mí el perfil ideal para un director líder, tiene que conocer y contextualizar las necesidades. También, sería la buena comunicación que sea recíproca ser empático ponerse los zapatos de los demás ser responsable y este es uno de los puntos más principales de cómo debe ser un director líder una característica y una actitud ideal es un líder la responsabilidad también tener una visión a corto y largo plazo de la institución. Porque hay situaciones que podemos verla a corto y largo plazo para tener un objetivo local institucional nacional, otro punto importante es ser creativo y tener iniciativa porque si no hay iniciativa.

El director debe ser activo, pro activo y debe tener iniciativa propia. Y debe ser parte del proceso, eso es algo que yo como directora líder trato de inculcárselo a los maestros, que ellos sean creativos pero también que ellos tengan iniciativa propia.

Otra es la capacidad de resolver conflictos, porque el líder debe de tener esa capacidad de resolver conflictos no permitir que estos salgan de la institución sino que abordarlos y buscarles la mejor solución en una forma condensada y participativa, Y ya que el director no lo puede hacer solo, tiene que dejarse acompañar con otros colegas docentes otras personas que pueden abonar a la solución de conflictos. Otro aspecto importante del perfil de un director líder es ser

disciplinado. Si un director no es disciplinado definitivamente no va a lograr que la institución sea disciplinada, la disciplina significa orden, y eso se refleja a la hora en que uno llega a la escuela. Eso se refleja desde el momento en que yo entro a la institución, ser disciplinado en todos los aspectos de la palabra, en cómo vamos a utilizar el tiempo. Y eso trato de inculcárselo a los maestros, pero para mí la parte disciplinaria es fundamental. Porque si no hay disciplina hay desorden, y si hay desorden no hay aprendizaje.

Por otra parte, el saber escuchar. A veces podemos saber hablar, pero no saber escuchar. Entonces un líder dentro de su perfil, debe de aprender a escuchar a los demás no solamente hablar. A veces los directores sólo señalan los errores, pero no escuchamos a veces a los maestros, no escuchamos al padre de familia y no escuchamos al estudiante. Entonces debemos aprender a saber escuchar, no solamente haz a ver habla.

Otro punto importante, es la honestidad. Un director líder debe de ser transparente en los procesos educativos, tiene que dar a conocer a la comunidad educativa los ingresos y los egresos, la transparencia. Eso es parte del perfil que debe de tener un director líder.

El carisma es fundamental en el perfil, ya que si un director carece de ello y no va a hacer las cosas de la forma correcta. El carisma nos ayuda hacer las cosas de la mejor manera y apegadas a la realidad y por último el director líder debe ser motivador. Aclarando que motivar, no significa exigir. Tiene que ser la parte de incentivar, nosotros en la personal al maestro que más sobresale le damos un reconocimiento y eso es parte de la motivación que debe de haber, la felicitación cuando un maestro sobresalen algo, lo hacemos público para que la gente sepa la calidad de trabajo docente. Y lo damos a conocer para que la gente vea la trayectoria de los maestros y eso es parte de la motivación. Las felicitaciones siempre están como orden del día para los maestros pero también para los

estudiantes. Es necesario que como director líder y como maestros exista la motivación hacia los estudiantes.

La presentación de un líder está dentro del perfil, y por lo tanto yo trato de decirles a los maestros que ellos son los que modelan a los estudiantes, los que dan la imagen. La imagen de la persona dice mucho de ella y de la institución. Por lo tanto, de acuerdo mi punto de vista forma parte del perfil de un director líder.

12. Desde las perspectivas teóricas de dirección y liderazgo educativo, ¿cuáles son las más adaptables a El Salvador?

En este punto, depende de la realidad en el contexto de cada educación educativa. Pero para mí la eficiencia debería de ser uno de los más adaptables al Salvador, algo que podríamos adoptarla y adaptarlo dentro del liderazgo. Otro punto importante es contextualizar para poder adaptar los planes educativos Y así el proceso de gestión sea un poco más factible.

13. ¿Usted propondría algún paradigma o proceso distinto en el fortalecimiento el liderazgo educativo nacional?

Una de las más sentidas hoy en estos tiempos es el uso de las TICs. En estos tiempos nos hemos dado cuenta que los recursos tecnológicos vienen siendo nuestros mejores aliados, entonces si nosotros adaptamos los procesos educativos a este tipo de insumos, esto nos va a ayudar a fortalecer el proceso educativo. Esto viene a ser un proceso distinto en el fortalecimiento de liderazgo y nosotros como directores líderes tenemos que conocer y reconocer la realidad acerca de las TICs. Debemos de conocer e implementar el FODA Como líderes para darnos cuenta de las áreas en las que podemos fortalecer como institución. Tenemos que conocer muy bien el trabajo de las metas que perseguimos, porque no solamente por ser el director sino que conocer la realidad en la cual está y darle respuesta y dar a esas metas objetivos que nosotros tenemos. Ser responsables en las acciones o en las decisiones que tomamos. Ser ejemplo, eso

tendría que ser algo que todo director líder debería de fortalecer. Conocer muy bien el equipo de trabajo, si no conocemos el equipo de trabajo las metas no se va a lograr. Con qué objetivo, con el objetivo de lograr el bienestar educativo teniendo metas claras que nos ayuda a fortalecer el proceso.

Por último algo importante, es el trabajo en equipo. Adaptarse a los diferentes estilos, y ritmos de trabajo.

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



Objetivo: Conocer la postura de los siguientes analistas: Doctor Pedro Ticas, Asesor del despacho ministerial, MINEDCYT. Licenciada Karla Cruz labora en la coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, MINEDCYT y Licenciada Mary Vásquez directora del Complejo Educativo.

Instrumento 2: Guía de entrevista de respuestas abierta para siguientes analistas: Doctor Pedro Ticas, Asesor del despacho ministerial, MINEDCYT. Licenciada Karla Cruz labora en la coordinación General Territorial del Plan Educativo Nacional, MINEDCYT y Licenciada Mary Vásquez directora del Complejo Educativo Alfredo Espino, San Francisco Morazán, Chalatenango.

Nombre: Doctor Pedro Ticas.

1. ¿Cuál su cargo y actual desempeño?

Soy asesor de despacho del MINED y coordinador del general territorial del **PLAN NACIONAL EDUCATIVO.**

2. Explique en grandes líneas su trayectoria en administración de la Educación y/o procesos educativos.

He trabajado con poblaciones indígenas en sus comunidades, en todo el continente americano, Australia y África, estuve con un grupo en Kenia. He trabajado con sectores urbanos con poblaciones campesinas, con sectores populares, artesanos, en fin, con una enorme cantidad de tipos de población.

Acá en El Salvador llevo ya 20 años construyendo el plan educativo que es ahora el que me dio la oportunidad el presidente. Además, he trabajado aquí con poblaciones indígenas y campesinas durante mucho tiempo. He escrito muchos artículos, muchos libros que me hacen el favor de publicar y continúe escribiendo. Eso es producto de todo el trabajo de campo, yo salgo al campo todos los días, a veces a las cuatro de la mañana, a veces a las cinco, a recorrer con el equipo todo el número de escuelas que sea posible y reunirnos con los padres de familia, con las comunidades, con los docentes, con las autoridades escolares, con las autoridades departamentales, con ONG.

En administración de la educación, mi trabajo fundamental es desarrollar el plan educativo con todos los centros escolares públicos y privados del país, es decir: llevar el plan educativo a ejecución desde los territorios y hacia los territorios.

Tuve el privilegio que me dio el señor Presidente de la República de escribir el plan educativo. Cuando lo escribí lo hice pensando en el trabajo con todos los directores, docentes, coordinadores, padres de familia, con todo el mundo que hace posible que exista la educación en el territorio y por el territorio desde las particularidades y singularidades territoriales.

Es un gran privilegio para mí haber tenido la oportunidad que el Presidente me pidiera que escribiera el plan educativo y ahora estarlo ejecutando para mí es una enorme satisfacción que normalmente los planes se quedan nada más en papeles, pero ahora a través de esta oportunidad que agradezco muchísimo a la presidencia, pues estamos llevando a cabo lo que escribí en mi plan.

3. ¿Qué debe hacer un director líder a primera hora del día cuando se encuentra con su equipo de trabajo?

Hay dos campos de acción: Uno que es el estrictamente administrativo “**intra-centroescolar**” y el otro que es de orden **pedagógico cognitivo**. Normalmente ese

es uno de los problemas que hay en términos conceptuales de la educación que regularmente se separa lo administrativo de lo pedagógico.

En mi opinión y en conformidad con mi experiencia que tengo de 25 años y que he tenido la oportunidad de trabajar con 3,850 centros escolares de los 6,000 que existen en el país, llevo el 60% recorrido de todo el territorio en el área rural y urbana, me ha permitido en estos más de 20 años poder asegurar que es una de las dificultades que existe. Se desvincula lo administrativo de lo pedagógico y no debería haber una separación entre el mundo académico y el mundo administrativo, porque ambos son complementarios entre sí, y cada uno tiene su particularidad. Ambos están interconectados, vinculados y articulados, de tal forma que un director cuando llega en la mañana normalmente a su centro escolar, se ocupa del asunto plenamente administrativo. Que los docentes estén en los salones de clases, que no haya ningún tipo de problema logístico, que si faltó un docente como lo va a resolver, que la papelería adecuada esté lista. Todas esas labores que son importantes y de carácter administrativo y son las que finalmente terminan prevaleciendo o predominando en las labores de los directores.

Uno de los trabajos que yo he estado haciendo durante todos estos años, es precisamente lograr que los directores comprendan la importancia de articular ambos conceptos. Entonces, si bien es cierto que es necesario asegurarse que todos los recursos humanos, logísticos, materiales didácticos, y literarios estén en los centros escolares, también es sumamente trascendental que el director se ocupe de los asuntos estrictamente pedagógicos.

Es parte de la pedagogía que el director tenga un vínculo en primera instancia de carácter humano con los docentes, con los estudiantes, desde el que cuida la puerta, el que abre el portón, hasta las personas que hacen la limpieza son parte de todo el entorno pedagógico del centro escolar.

Porque todos ellos están inter-vinculado durante todo el día, durante todos los días. Entonces eso significa que cada acción que uno hace en materia educativa es pedagogía. La pedagogía no se revela únicamente al actor didáctico o técnico de dar una clase, de implementar una sesión o discutir un tema. La pedagogía está puesta desde el mismo momento en que hacemos contacto con otro ser humano, ahí logramos establecer símbolos, figuras y una serie de elementos de orden lingüístico que son los que nos indican realmente cómo construimos esa pedagogía.

Un docente que entra al salón de clase y que tiene serios problemas económicos o que tiene algún pariente enfermo, no va a llegar de lo más tranquilo al salón de clase. Entonces su visión y su estado de ánimo de inmediato se manifiestan el grupo y esa relación humana es lo que necesitamos trabajar.

Por eso me ocupé del plan educativo de señalar con mucho énfasis la necesidad de humanizar la educación, debemos saber que estamos tratando con seres humanos. El director no debe realizar actividades mecánicas porque no es un asunto de una lista de cotejo la que debe llevar a cabo al llegar al centro escolar, sino que es el contacto y la relación con todos y cada uno de los que hacen posible que ese centro escolar viva y sobreviva desde los padres de familia que llegan a dejar a sus hijos, la permanente comunicación con ellos. Eso hará que exista una pedagogía mucho más abierta y mucho más inter-vinculada con la necesidad del estudiante, del padre de familia y la comunidad.

Un director revisa que todos los elementos señalados de orden administrativo estén dados y deben dedicarse a los otros elementos durante el día, que son de orden estrictamente pedagógicos compartir con los docentes, trabajar con los docentes la pausa pedagógica deben revelar eso. Un director debe saber qué y hasta dónde domina un estudiante si es de básica si es de media o educación superior.

Si un alumno es de básica y media, un director debe saber en cualquier momento que alguien le pregunte qué tanto domina un tema un estudiante de octavo grado, de cuarto grado, noveno grado, de cualquier asignatura por dónde va y qué es lo que conoce hasta ese momento. Lo mismo sucede en la universidad, un decano debe saber qué domina un estudiante y hasta dónde domina el tema un estudiante de quinto ciclo, de tercer ciclo de una asignatura o del campo de conocimiento que sea: ¡eso es pedagogía!

Entonces con ello se trae como consecuencia que haya una mayor organización pedagógica, didáctica de las sesiones, de la clase y debe haber un trabajo en conjunto. En síntesis, creo que el director debe estar obligado -en el sentido no impuesto sino como una necesidad- a hacerse cargo del conocimiento y del dominio de todo. Normalmente los directores conocen todo lo que ocurre en los centros escolares pero esas mismas características están más cargadas hacia el tema estrictamente operativo y la educación escolar o escolarizada no es únicamente operativa.

La operatividad de la educación se mide a través de la transformación de lo que los estudiantes desarrollen a partir del conocimiento que adquieren, es decir, se transforma la realidad en tanto domino lo que conozco. Por tanto, un director puede asumir un mejor y mayor liderazgo si de eso se trata, en tanto esté de mejor manera articulado con los docentes, con los estudiantes y con el señor y la señora que hace la Limpieza, que lava los baños. Esto es importante para asumir esa capacidad de liderazgo, porque el director dejaría de representar el poder y se convertiría realmente en una autoridad.

El poder y la autoridad son distintos. El poder es otorgado y la autoridad se gana. Una persona puede tener mucho poder, pero no puede tener autoridad frente a los demás o viceversa, puede tener toda la autoridad del mundo, pero no tiene poder y esa autoridad se ve limitada porque no puede ir más allá de lo que está establecido. En esa relación asimétrica de estos dos componentes de la relación entre poder y

autoridad es lo que debe tratar un director como máximo responsable del centro escolar para lograr un mayor equilibrio.

4. ¿Cuál considera usted, es la decisión más difícil que tiene que asumir un director líder respecto a su equipo de trabajo?

Hay tantas, pero considero yo que la más difícil ha de ser sancionar a alguien del equipo de trabajo, como llamar la atención. Ahora, lo que sucede es que una cosa son las reglas preestablecidas, lo que aparece como el listado del mercado a comprar cebollas jitomates etc. esa es la lista de cotejo desde el punto de vista del reglamento formal oficial, pero otra cosa es lo que sucede en el territorio, entonces en el territorio quienes determinan el tipo de vínculo a establecer en los centros escolares son precisamente los directores y los docentes, que quiero decir; que en la medida en la que haya mayor relaciones de mayor reciprocidad y equilibrio entre el director o directora con los docentes, en esa medida también eso se reflejará en todo el ámbito de la vida escolar dentro de cada centro escolar. Segundo, las relaciones más equilibradas, tornan las decisiones de un director más colectivas. Por tanto, no son exclusivas del director porque se hace de manera compartida, convenida y de común acuerdo.

En aquellas relaciones que creo que cada día son menos en los centros escolares en los que hay una relación vertical, esa relación vertical choca definitivamente con el concepto de educación humanista, porque la educación humanista debe ser de orden totalmente horizontal y eso permite entonces que haya mejor reciprocidad. Por tanto, entonces, las decisiones dejan de ser cuartelarias en el orden piramidal (que esa es la escuela de los años 40 del modelo del cuartel) pero eso ya se rebasó por mucho, ahora estamos totalmente en otro momento y es una relación más simétrica más horizontal y rompe el esquema de esa verticalidad y, por tanto, las decisiones se tornan más colectivas, eso es lo que sucede en realidad en los entre escolares.

Ahora, en aquellos centros escolares donde todavía hay esta verticalidad, desde luego que quizás las decisiones más fuertes -no puedo decir exactamente cuáles porque habría que estar ahí presentes para saberlas- pero podría decirte que de manera general que el tema de las sanciones, el tema de las llamadas de atención, el tema de los expedientes para los docentes, el asunto de los permisos, -por ejemplo que un maestro solicite permiso y se lo nieguen, eso es una decisión que el director tendría que enfrentar con mucha seguridad porque evidentemente eso rompe de inmediato las relaciones de equilibrio que pueden existir en el centro. Por tanto, se hace más complejo y más difícil.

5. Describa como considera usted que un director líder debe manejar una situación en la que ha tenido que reprender a algún miembro de su equipo de trabajo, docentes, administrativos o colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se debe manejar esa situación?

Siempre las relaciones interpersonales son claves son la esencia para las decisiones administrativas o pedagógicas que se lleven a cabo en las otras escuelas, incluyendo en esto a educación superior. Siempre en la relación interpersonales predominan y en algunos casos determinan las formas de la administración, porque un director que por ejemplo trabaje en un complejo educativo o en un instituto que tenga 36 docentes a su cargo o 50 o 60, como el Instituto nacional de Santa Ana que tiene cerca de 250 docentes, que es el más grande del país y que tiene más de 5,000 estudiantes, obviamente que si el Director no busca un equilibrio con los docentes, ya lo hubiesen quitado de inmediato, porque se rompe el equilibrio y eso permitiría que hubiesen enormes conflictos dentro del centro escolar. Pero en aquellos centros escolares que son de 10 o 7 docentes, las relaciones son un poco más equilibradas. Esto no nos quita desde luego que siempre haya algún tipo de dificultad entre las personas que no siempre llega a nivel

de conflicto las diferencias y los problemas que hay interpersonales no siempre llegan a establecerse como conflictos, es decir no toda diferencia se convierte en conflicto porque si hubiese conflicto esto sí ya vuelve improcedente cualquier tipo de acción en cualquier centro escolar.

6. **¿Qué es para usted un director líder?**

Como ya te comentaba antes, es unir todo, es unir e incorporar a la visión, a la actitud, al pensamiento y a todo lo que hace a la educación el director. Por ejemplo, un director o directora que sea lo suficientemente sensible para poder establecer una relación Humana, un director que sea lo suficientemente capaz, y que domina todos los ámbitos o al menos conozca bien todos los ámbitos o campos del conocimiento que se enseña y eso es importante porque por ahí empieza el respeto del docente hacia el director. Si un director no domina un poco de todo (no tiene que ser experto en todo porque nadie en la vida lo es) y más con otros directores que ya llevan 20 o 30 años siendo directores.

Para hablar de liderazgo debemos de empezar de lo más básico que es la relación humana, eso es lo primero y para mí es el punto de partida. Una persona que sienta, no que sea empática porque eso no creo que sea pertinente, la empatía es una construcción teórica del culturalismo de los años 40 de la psicología clínica en Estados Unidos, que no procede para el campo latinoamericano o para la cultura latinoamericana. Ser empático no es ponerse a llorar con el otro, sino ayudarle a salir de donde está, eso es ver, comprender y transformar esa realidad que otra persona está viviendo esa es la empatía. Y aquí en la docencia, los directores han dado muestra de tener toda esa calidad humana.

Una de las cosas por las cuales ha sobrevivido el sistema educativo nacional, es precisamente gracias a los docentes y directores. Si no fuese por los ellos y por las autoridades escolares en cada territorio, la educación escolarizada no existiría en este país, porque son ellos los que han hecho posible que exista esta educación.

Son ellos los que hacen posible que un niño que entre a primer grado en una escuela de un cantón, del municipio, de un caserío logre llegar a la universidad sino, no habría producción y por ello la evaluación de la educación no se realiza en cada esfera del campo escolar, no esa a básica, ni a media la que le dedicamos un tiempo para evaluar qué es lo que están haciendo o si son buenos o malos. La evaluación de la educación como un sistema se realiza y debe ser evaluada en la sociedad misma, en la medida en que un profesional produce, reproduce y transforma la sociedad a la que se integra y de la que ha salido, en esa medida entonces es que es posible evaluar el sistema educativo, no por niveles educativos. Creo yo que evaluar el sistema educativo en los niveles se debe al estilo “Harvardrometico”, impuesto por la Universidad de Harvard, pero que no tiene nada que ver con las realidades latinoamericanas y menos con la salvadoreña.

Para saber si el sistema educativo funciona, tenemos que ver la sociedad. No es en la universidad, no es en educación media, no es en primaria, no son esos los niveles que hay que evaluar, a veces creo yo que se ha confundido la evaluación escolarizada con la evaluación por contenido y el modelo educativo salvadoreño riñe de entrada con el principio de la educación. Aquí trabajamos con un modelo educativo aparentemente por competencias, pero el currículum no está hecho para competencias, si no para contenido, entonces al final evalúan por contenido y es un grave error, una grave contradicción, porque la evaluación por competencias no tiene nada que ver con los contenidos.

Si transformamos todos estos elementos me parece a mí que podrá haber mayor capacidad de evaluar qué se está produciendo y cómo se está produciendo, en qué somos buenos en la sociedad cuando un profesional ya hace uso de sus estudios y su formación en la sociedad. La sociedad debe de tener la capacidad de recibir a todos los profesionales para que puedan realizar lo que han aprendido, pero si la sociedad no va de la mano con eso, es muy difícil que podamos tener en una evaluación seria y eficiente.

El director es producto del sistema escolar, es producto de la sociedad y produce sociedad, lo que el director como máxima autoridad o como máximo representante de un centro escolar decida, es lo que los demás van a aprender. Por tanto, el impacto es inmediato y para que haya mayor nivel de liderazgo, creo yo que el director debe de tomar conciencia de primera instancia que se trata de una relación plena y completamente humana, y que antes de ver a una persona como docente tendrá que verlo como ser humano. El docente no es el maquilero que llega al centro escolar a reproducir lo que hay en un libro o lo que hay en un texto, si no el que llega a establecer una relación humana con niños, con jóvenes y con otro docente. Por tanto, ese creo yo que es el primer componente, luego vienen elementos técnicos que son necesarios e importantes, pero estos van cambiando. Lo que más importa en educación, no es el contenido porque los contenidos varían según el tipo de sociedad que se tenga, lo que más importa en educación es el método.

El sistema mundial se va a enfrentar al tema tecnológico y está visto que la tecnología no resuelve conocimientos, sino que facilita conocimientos, pero para que haya un mejor aprovechamiento de la tecnología debemos formar también la conciencia y la cultura autodidacta de los estudiantes, de los docentes, de todas las autoridades escolares en todos los niveles educativos, que significa esto; generar criterio, general capacidad de los estudiantes para que comprendan y entiendan que es lo que deben aprovechar en internet y de los libro digital. Pero la tecnología no soluciona eso, sino el método, entonces el método no es igual a la metodología.

La metodología es como hacemos las cosas y eso depende de las cosas mismas, ellas nos dicen cómo debemos abordarlas, el método es lo que nosotros sabemos sobre eso, pero no podemos hacer una cosa mientras no la sepamos. Nadie puede dibujar un cuadrado si no sabe que es un cuadrado. Entonces, el saber es el método y eso es lo que corresponde a los directores para que puedan desarrollar de mejor manera su liderazgo.

7. ¿Cuál considera usted que es el proceso óptimo para convertirse en un líder educativo?

Creo que el primer proceso es conocer la realidad que quiere abordar y tener entonces la formación y la actitud para hacerlo, es el primer proceso. Antes de aprender cualquier cosa en un salón de clases o por la vía que sea, los asuntos técnicos se resuelven a través de los asuntos técnicos, los asuntos del conocimiento se resuelven a través de la realidad, entonces un docente y un director debe conocer la realidad.

Si desconoce esa realidad es muy difícil que pueda darle una solución y una respuesta a la transformación de esta realidad. No hay manera humana de enseñarle a un director a ser director, eso lo va a aprender en la realidad, confrontando y contrastando con la realidad cotidianamente. Podrá tener un texto una guía, un recetario de “sigua estos pasos” pero ese recetario no se aplica a todas las realidades. Por tanto, no es un asunto de contenido sino un asunto que método. Si enseñamos el director a tener una visión holística de las cosas, del entorno de la realidad que va a buscar transforma, entonces creo yo que, si puede tener una mejor formación, porque no es incluso el que es más sabe el que puede ser el mejor director, no es el que tenga veinte doctorados, eso no sirve de nada si está totalmente alejado de la realidad, para poder transformar y para poder dar mejor uso a sus estudios, debe salir desde territorio. Un investigador que haga una investigación desde el escritorio, pues tiene una parte nada más del pastel, pero desconoce lo que sucede del otro lado el pastel. Entonces necesitamos que un director salga de la realidad que va a transformar, si no la conoce lo primero que debe tener en su formación es eso y para conocer en primer lugar de manera determinante y predominante en la realidad lo primero que debe hacer es conocer la población que pertenece a esa realidad, de nada sirve que tenga toda la formación técnica o teórica sobre un componente si desconoce la población con la que va a abordar o va a trabajar.

Entonces, el primer elemento de formación es eso, si vamos a formar directores en educación básica hay que tener claro a dónde, porque eso es parte del positivismo clásico. En epistemología se le llama positivismo positivo a creer que podemos crear leyes Generales para las particularidades, pero es a la inversa, que quiere decir esto, que no podemos establecer que todo va a ser igual en todas partes y que por tanto, los prejuicios que nos formamos, es decir el pre conocimiento que nos formamos sobre la realidad, sobre las cosas, deben ocupar nada más esa condición en el pensamiento, para que cuando llegamos a contrastar con la realidad, ahí veamos si realmente se aplica o no, porque al final es la realidad la que nos va a dominar y a rebasar.

Un director podrá recibir quizás el mejor curso de formación para directores, pero cuando llega a la realidad, esa realidad no estaba incluida en ese curso del mejor, porque además la realidad se transforma cotidianamente, no se siente porque uno es parte de la transformación, pero el ser humano actúa. Entonces la actividad humana es la que transforma y por eso desde el principio físico con mucha claridad dice que un segundo no es igual a otro, porque siempre hay una transformación y lo primero que se transforma es lo que se revela en nuestros sentidos, pero hay cosas que suceden que están fuera de nuestros sentidos y que, por tanto, no quiere decir que no se estén transformando, se están transformando porque son independientes a nuestra voluntad.

Mientras un director se está formando con las mejores temáticas teóricas, meteorológicas, técnicas, la realidad sigue su curso y la realidad, quien la hace, es la población, por eso el primer componente que un director debe trabajar y debe tener muy claro es: el conocimiento, si no pleno cuando menos más cercano de la realidad de la población que va a abordar y en un centro escolar, no sólo se refiere a los estudiantes y a los demás que trabajan ahí, sino también a la comunidad y a la familia.

8. Según su punto de vista, ¿Cuál sería la forma correcta para delegar alguna función o tarea importante dentro del proceso directivo educativo?

Yo creo que eso depende de la condición en la función de cada uno por ejemplo hay una teoría que es el naturalismo y el funcionalismo la teoría funcionalista establece que todo al final es funcional todo parte de las relaciones funcionales de las cosas pero la teoría funcionalista no se explica con mucha claridad que cada cosa debe ser funcional de acuerdo a su cometido y a sus posibilidades es lo que en electricidad se conoce como potencia no puedes un cable muy débil en un campo de energía muy fuerte porque entonces lo que más debe ser aplicado lo que le corresponde lo mismo sucede entonces en teoría funciona los sistemas son como los órganos del cuerpo y por eso el funcionalismo tiene su origen el evolucionismo Por qué consiste en señalar que cada órgano cumple con su función y debe cumplir con su función pero todos están plenamente articulado ninguno es independiente del otro por eso en el cuerpo del sistema sanguíneo el sistema ocio del sistema nervioso todo está interconectado entonces qué es lo que sucede en el campo de las ciencias sociales y las ciencias sociales toman esa teoría del funcionalismo y del evolucionismo natural para aplicarlo precisamente la teoría de las relaciones sociales Y en un centro escolar esto es lo que predomina cada docente cada persona que trabaja en el centro o que desempeña una labor en el centro escolar debe asignársele la labor que mejor puede desempeñar porque de lo contrario es como pedirle al hígado que se encargue de las palpitaciones del corazón es su función Clara y específica.

Entonces lo mismo sucede en los centros escolares si un director encargado encomienda a un docente o una persona lo que no puede hacer a lo mejor por no perder el trabajo obviamente dirá que si entonces debe tener claro el director que no debe esperar lo mejor o la mayor realización de eso porque se lo está encomendando a alguien fuera de sus competencias.

Qué es lo que tenemos en el sistema educativo escolar profesores que son matemáticos y enseñan a la vez inglés y ciencias y lenguaje o viceversa o profesores que enseñan desde segundo grado hasta tercer año de bachillerato recorre todo el sistema eso es bueno porque le da trabajo a la gente pero la gente no es especialista entonces como tienes esas dificultades no esperemos que a la hora de llegar a evaluar con mucha facilidad se puede decir que los docentes no son buenos pero la gente en primer lugar se está ganando el pan de cada día eso es lo humano y lo segundo que qué bueno que tiene trabajo entonces el sistema educativo debe ocuparse de transformar esa realidad Transformar esa realidad no significa correr a los docentes significa ayudarles apoyarlos para que en vista de la realidad nacional de lo que ocurre realmente los territorios que docentes termina enseñando tres o cuatro asignaturas distintas en distintos niveles puedan ellos recibir todo el apoyo del sistema no para incluirlos sino para apoyarlos en un mejor desarrollo. Entonces lo que tenemos que hacer es lograr que cada quien cumpla con la función que le corresponde.

Un director puedes pedirle a un docente “Usted ahora con esto del -Covid- no ha querido aprender computación, entonces usted no sirve” ¿eso será correcto? claro que no, porque a lo mejor ese docente y quizá ni el mismo director, dominan todo el sistema operativo o todos los programas digitales.

Uno de los buenos liderazgos, que hay muchos, por cierto, en los centros escolares, yo que he recorrido 3,650 centros en 20 años y que estaba ahí, me ha permitido valorar el trabajo que hacen los docentes y las autoridades escolares. Enfrentar esa realidad no es poca cosa, es un trabajo y un compromiso enorme, por muy pequeño que sea un centro escolar. Casi siempre pongo de ejemplo un centro escolar muy pequeño en una comunidad Pequeña, pero tú vas a ese centro escolar y está muy bien pintado, muy limpio, muy ordenado, y tienen hasta la cancha con césped artificial y uno llega y dice wow, qué maravilla ¿cómo es que esta gente estando aquí en este cantón tan recónditos y se ve esa enorme diferencia con otros centros escolares, que de pronto puede tener una mejor condición y no la tienen?

Yo siempre les digo a los directores departamentales, a los asistentes técnicos, a los directores de los centro escolar, a todo el mundo, para limpiar una cancha no se necesita plata para eso está la comunidad, para eso están los estudiantes, pero si la comunidad no está integrada al Centro escolar lo que hace el padre de familia es llegar al portón y dar la vuelta, pero si la comunidad siente que el centro escolar le pertenece, que es suyo, entonces el compromiso con el centro será distinto y el compromiso de sus hijos al estudiar también serán distintos. Todos esos elementos son parte precisamente de la territorialidad que el director debe desarrollar.

9. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre liderazgo de parte de MINEDCYT y en qué consistió?

No, no he recibido ninguna capacitación sobre liderazgo ya llevo muchos años en esto ya llovió para mí.

10. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre liderazgo por su propia cuenta y qué consistió?

Quizás por mí misma formación, aunque yo soy antropólogo, mi trabajo con la gente, con las comunidades y desde las comunidades, han sido muchos años, casi todos los años de mi vida, porque mi concepto también de liderazgo no es del estilo del concepto occidental, quizás como antropólogo tengo una visión distinta y yo veo, que es un elemento importante por supuesto pero el liderazgo se construye, no se asigna, ni se delega, es una construcción entre la realidad y el saber y el saber comprende dos grandes componentes: el teórico y el empírico, quiere decir entonces que un líder es alguien que se va construyendo con el tiempo, con mucho tiempo, no es por asignación. Podrá una persona recibir todos los cursos y pasar diez años estudiando sobre liderazgo y tener un doctorado sobre liderazgo, pero insisto en ello, si no lo hace desde el territorio y no se forja desde el territorio, yo la veo un poco difícil, veo yo va a chocar siempre con lo que sucede en el territorio. Al final se querrá que se lleven a cabo cumplir con recetas, recetas importadas de otros

países, y es lo que tenemos, un montón de recetas de España de otros países, que qué bueno que les ha funcionado y yo a decir verdad que conozco, no es cierto que les funcione. Por ejemplo, en el caso de España no estaría en el último lugar del desarrollo educativo de Europa, serían pioneros.

Hay recetas quizá para cada país, pero yo creo que hay que construir el liderazgo desde siempre y eso se va formando desde la unión en familia, una persona, una construcción familiar que tiene que ver con la participación de la familia, que tiene que ver con la formación en la familia. Un joven puede tener actitudes muy buenas para ser líder, entonces lo que hay que hacer es potenciar eso, pero eso se construye desde la unidad familiar. Para poder saber quién va a ser líder y quién no, hay que estar de la mano con la familia porque si un docente o directores están de la mano con el núcleo familiar, conocen, visitan la familia, la casa de los estudiantes, comparten con la unidad familiar entonces podrás determinar con mayor facilidad cuáles son las mejores actitudes y aptitudes de un joven o un niño y entonces trabajar con ellos desde su campo de dominio e interés.

Entonces las relaciones que se generen en los salones de clase, intra-salón de clase entre los mismos estudiantes y los estudiantes con docentes y docentes con estudiantes, será totalmente distinto, Porque los docentes estarán muy certeros y seguros de las condiciones de cada uno, porque los docentes conocen mucho a los estudiantes pero la relación con el núcleo familiar es sumamente predominante, lo que sucede es que con el tiempo se ha perdido porque esta es una práctica y El Salvador ha tenía por muchísimos años, entonces ahora tienes que el 30% o 40% de los padres llegan sólo a traer calificaciones de sus hijos y algunos ya ni siquiera llegan a eso. Entonces se ha roto el vínculo y así es bien difícil, cada vez se ha ido separando más la familia de la escuela. Ven a la escuela como lugar de depósito, ven a la escuela como un lugar de entretenimiento, ven a la escuela como un lugar para que sus hijos no anden en la calle, no ven el valor de la educación escolar, entonces eso hace que se pierda precisamente esa relación ¿tú crees que a los hijos les va a interesar?

11. Según su punto de vista. ¿Cuál sería el perfil ideal para un director líder en el proceso educativo salvadoreño?

Fíjate que no me gusta el concepto, no lo digo por ti sino porque yo sé que ese es un concepto que aquí se trabaja mucho, por ejemplo, a mi equipo el que trabaja conmigo en MINED ellos tienen prohibido utilizar esa palabra.

Yo creo que más que un perfil, hablamos de capacidades, de actitudes, de aptitudes, de intereses, porque el perfil desde la antropología es un concepto aplicado peyorativamente, por ejemplo ¿cuál es el perfil de un pobre? que esté mal arreglado pero, ¿qué es estar mal arreglado? que la ropa sea barata, pero la ropa hoy todo es igual, la que venden SIMAN y la que venden en cualquier tienda de centros comerciales, es igual a la que venden en las de “diez y quince” o las que venden en el Génesis es igual o mejor la del Génesis porque viene desde Estados Unidos y algunas hasta nuevas. Entonces cuando abordamos a las personas desde su perfil, estamos peyorando a la persona, estamos estableciendo un estereotipo de la persona, ¿cuál es el perfil del pobre? ¿Del delincuente? ¿De ladrón? Eso tiene validez desde la clasificación penal porque interviene la psicología clínica, el análisis clínico y psiquiátrico de una persona, del comportamiento y conducta por problemas de orden mental, de orden psicológico, pero desde el punto de vista social el concepto de perfil está mal aplicado, porque entonces ¿cuál es el perfil de un mal estudiante? quiere decir que, si un estudiante no obtiene buenas calificaciones, su perfil es bajo, es un perfil de un mal estudiante o mediocre. Pero al ver la historia, muchos de los genios salían mal en sus calificaciones, e hicieron grandes aportes a la humanidad, si los hubiesen clasificado por su perfil, ahí se rompe todo esquema.

Quiere decir entonces que no hay un perfil para las personas desde el punto de vista social, puede haber un perfil de orden conductual, de orden psicológico por problemas de orden mental que tiene que ver con genética, con patrones adquiridos, de orden biológico, biogenético, pero en lo social los perfiles sólo se aplican desde

el punto de vista peyorativo, sólo se utilizan para discriminar. ¿Cuál es el perfil de un indígena de un campesino?

Entonces los perfiles desde el punto de vista conceptual, al menos yo no comparto ese concepto, pero, creo yo que podríamos hablar de cuáles son las aptitudes, porque todos tenemos distintas aptitudes y eso está claro y eso no perfila a nadie, al contrario, lo que hay que hacer es potenciarlo en lo que es bueno y puede ser bueno. Para un Director que se convierte en líder, no tiene que reunir ciertos requisitos porque ya de entrada entonces andamos mal, porque estamos poniendo un orden discriminativo de valores, estamos aplicándole un código de valores numéricos, porcentuales a una persona como si la persona puede ser medible en ese orden.

“Entonces con cuatro preguntas contestadas tiene tantos puntos o tantos puntos”, eso es un grave error, eso es altamente discriminativo y no tiene que ver absolutamente nada con la formación de las personas, yo te puedo decir, por ejemplo, un muchacho del Instituto nacional de Chalatenango, hoy está estudiando en el Instituto de Massachusetts para astronauta y es un salvadoreño que salió del instituto y de ahí se lo llevaron hace tres años. Entonces el perfil de Un estudiante de ahí ¿cuál sería? que no va a pasar de ahí, que a lo mejor llega a la universidad si al caso. Ese sería un perfil, pero sin embargo ahí tienes a ese muchacho que nadie ha dicho nada y allá está estudiando en la NASA.

Entonces, como el asunto de los perfiles es muy discriminativo y peyorativo, yo mejor hablaría de las aptitudes. Para medir aptitudes tiene que haber un proceso, eso no resulta de una prueba, eso no resulta de un curso, de un semestre, de un año o dos años, es un proceso. Si una persona reúne ante su trabajo, su historia personal, una cantidad de información y una enorme cantidad de acciones en torno a esa información, entonces probablemente tengan las aptitudes para convertirse en un líder.

Es como decirte yo quiero es cuidar vacas, sí, pero nunca lo he hecho, aunque yo teóricamente sepa cómo se debe cuidar una vaca, si nunca lo he hecho a lo mejor a la hora de estar ahí ni me gusta, probablemente y termine diciendo “quizá me equivoqué, nunca pensé que fuera así”.

12. Desde las perspectivas teóricas de dirección y liderazgo educativo, ¿cuáles son las más adaptables a El Salvador?

Pues fíjate que no creo que haya una específica, pero creo yo que el pensamiento debe de ser holístico, una persona debe saber de todo, no podrás ser experta en todo, pero por cultura general debe de saber de todo. Entonces si es una persona que se va ocupar de la dirección en un centro escolar, debe haber pasado ya con una experiencia. De hecho, en la segunda meta Educativo nacional me ocupé de poner en la dignificación del magisterio, el apoyo y el desarrollo personas que tengan la experiencia, es decir, no por el grado académico sino por la experiencia para la asignación de sus responsabilidades, porque la experiencia al final es lo que puede determinar o puede predominar y predomina de hecho en la efectiva realización de las acciones. A lo mejor la persona no pudo haber recibido la información teórica indispensable y necesaria, pero tiene buena experiencia. Cuando formamos desde el punto de vista teórico, lo formamos con relación a la experiencia y ahí acudimos a simple y sencillamente al método científico.

Conocimiento teórico y conocimiento empírico es lo que genera el conocimiento científico, entonces si una persona tiene abundancia en conocimiento empírico, pero no tiene teórico pues hay que formarlo en teoría, pero teoría explicada en base al conocimiento empírico que tiene. Eso significa entonces territorializar la formación. Hay elementos generales del común como un programa de asignatura, hay elementos que por cultura general y conocimiento universal comprenden todos los programas de asignatura, pero también de esos contenidos de los programas de asignaturas hay elementos particulares, que tienen que ver específicamente con el campo de conocimiento en cuestión. Entonces lo mismo hacemos en materia de

la formación, así están concebidos todos los programas de asignatura en todos los niveles desde primer grado hasta el último de cualquier universidad. Pero estos componentes que son parte de la estructura de programas y asignaturas es lo mismo que aplica para la formación, y lo hacemos desde el territorio para poder llegar a comprender entonces que las escuelas del oriente del país no son las mismas que las de occidente del país, del norte o del centro porque la población tiene distintos intereses.

No son iguales las escuelas de toda la cosa salvadoreña que son alrededor de 330-340 escuelas que están en toda la costa, sus intereses son distintos a las escuelas del Pital del Chalatenango, son contextos, Historias poblaciones, etc. totalmente distintos. Entonces hay que aplicar de acuerdo a la realidad y al contexto que se vive.

13. ¿Usted propondría algún paradigma o proceso distinto en el fortalecimiento el liderazgo educativo nacional?

Sí, de hecho, mi propuesta ha sido siempre que particularicemos y singularicemos la educación. En otras palabras, que las singularidades y las particularidades las llevemos al territorio.

En Cojutepeque, una población muy activa comercialmente, donde confluyen el comercio de mercancías industriales y semi-industriales con el comercio de los productos agro-industriales, en esas dos actividades se mueve Cojutepeque, pero ahí tenemos el complejo educativo de las hermanas son mascas con el Instituto Nacional que está como a dos o tres cuabras, básicamente están en la misma manzana pero son totalmente distintos los intereses de la población del complejo son distintos a los del instituto. Entonces de eso hablo yo, de crear modelos, sistemas, que respondan a cada realidad, diría alguien: quiere decir que tendría que haber 6,125 modelo escolares, porque son 6,125 escuelas públicas y privadas. Bueno sí y ¿por qué no?, ¿qué es lo malo de eso? nada en absoluto, porque ya he

dicho que la estructura de un programa de asignatura, porque ese es el modelo educativo del país al que me refería en un principio, todo programa de asignatura comprende esos grandes elementos de su contenido y en su formato: los elementos de uso general y los elementos particulares, es decir que su especialidad. Entonces todos esos elementos generales rigen para todo el país, ahí no habría ninguna dificultad, pero de los elementos particulares ahí sí habría diferencias, que en teoría estaría respondiendo a la población porque la población que asiste a un centro escolar, es la población que ha estado asistiendo durante todos los años de existencia de ese centro escolar y seguramente así será siempre porque la población no termina.

Por ejemplo, la escuela del cantón el tigre en Chalatenango por dulce nombre de María, esa escuela le provee estudiantes al instituto nacional de la misma localidad y esa escuela tiene 25 años de existencia y la población es la misma.

¿Por qué no diseñar modelos que le permitan a ese centro escolar responder a esa población que siempre tenido? Y si el día de mañana por cualquier cosa cambian a toda esa población, llegan camiones y sacan a toda esa población y meten a otra, bueno, entonces se acomoda lo particular a la nueva población, no hay ningún conflicto ningún problema y ningún desorden.

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

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN



Objetivo: Recopilar información complementaria para analizar la experiencia de las directoras de los centros escolares: Escuela de educación Parvularia Centro Urbano Monserrat y Escuela de educación Parvularia "Colonia Centro América", del municipio de San Salvador.

Instrumento 3: Cuestionario dirigido a los Padres de familia de los centros escolares: Escuela de educación Parvularia Centro Urbano Monserrat y Escuela de educación Parvularia "Colonia Centro América", del municipio de San Salvador. Para conocer el contexto socioeconómico en el que se desenvuelven con sus hijos.

GENERALIDADES

1. Género

a) Femenino

b) Masculino

2. Estado civil

a) Soltera/o

b) Casada/o

3. Zona de residencia

a) Urbana

b) Rural

4. ¿Con que grado de estudio cuenta usted?

a) Primer grado a tercer
grado

b) Cuarto grado a sexto
grado

c) Séptimo grado a noveno grado

d) Bachillerato

e) Estudios universitarios

SITUACIÓN ECONOMICA

5. ¿Considera usted que sus condiciones socioeconómicas determinan la gestión administrativa de la directora?

a. Si

b. No

6. ¿Cuál es la principal fuente de ingreso de su hogar?

a) Remesas familiares

d) Trabajo industrial

b) Trabajo formal

e) Ama de casa

c) Comercio informal

7. Rango de ingresos familiares

a) De \$100.00 a \$400.00

c) De \$700.00 a \$1000.00

b) De \$400.00 a \$700.00

d) De \$ 1000.00 a más.

8. Cantidad de personas que aportan económicamente al grupo familiar

a) Una

c) Tres

b) Dos

d) Más de tres

9. Cantidad de personas que conforman su grupo familiar

a) De dos a cuatro

c) De nueve en adelante

b) De cinco a ocho

10. Vivienda

a) Propia

b) Arrendada

c) Familiar

11. Condiciones de vivienda

- | | |
|---|--|
| a) Vivienda con regulares condiciones y de lujo | c) Vivienda con regulares condiciones y espacio reducido |
| b) Vivienda con moderadas comodidades | d) Vivienda con algunas deficiencias sanitarias |

12. Vías de acceso

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Óptimas condiciones | c) Regulares condiciones |
| b) En buenas condiciones | d) Malas condiciones |

CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL

13. ¿Considera usted que sus condiciones socioculturales determinan la gestión administrativa de la directora?

- | | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

14. En la mayoría de casos, ¿cómo están integradas las familias de los estudiantes de la Escuela de educación Parvularia?

- | | |
|----------------------|------------------------|
| a) Familia nuclear | d) Solo papá e hijos |
| b) Familia extensa | e) Solo con familiares |
| c) Solo mamá e hijos | |

15. ¿Cuáles son los servicios básicos con los que cuentan las familias de la Escuela de educación Parvularia? Puede seleccionar más de uno

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| a) Agua potable | d) Electricidad |
| b) Sistema de alcantarillas | e) Telefonía fija |
| c) Unidad de salud | f) Otros, especifique |

ORGANIZACIÓN SOCIAL

16. Seleccione el tipo de organización que existe en la comunidad donde se ubica la Escuela de educación Parvularia

- b) Directiva comunitaria
- c) Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO)
- d) Comité de Protección Civil
- e) Sedes de partidos políticos
- f) Centros de Operaciones de Emergencia (COE)
- g) Casa de la cultura
- h) Grupos recreativos

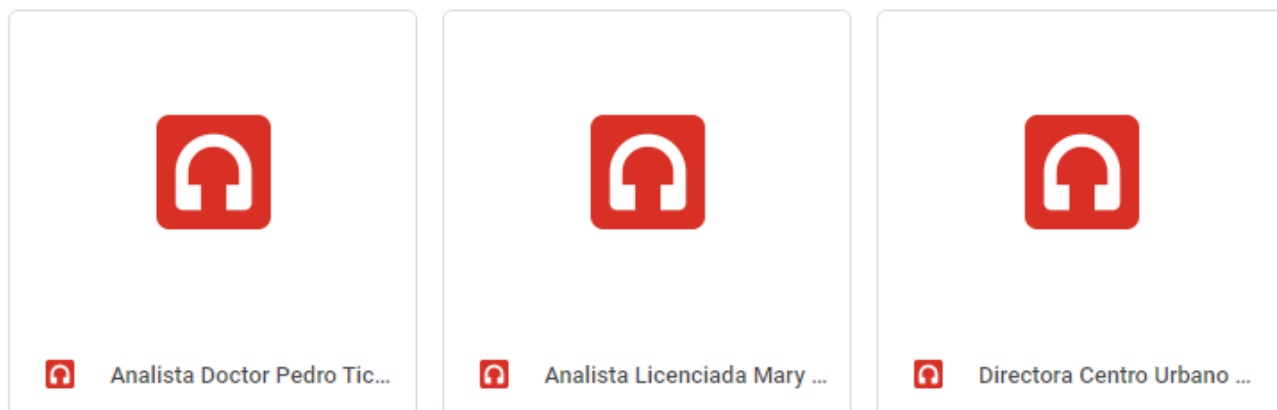
17. ¿Cómo se involucra usted en el proceso de aprendizaje del estudiante?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) De vez en cuando
- d) Casi siempre
- e) Siempre

Audios de las entrevistas realizadas:

<https://drive.google.com/drive/folders/1zmLfMIErwcNUcw3RbuG7IaO-G8DcKY3O?usp=sharing>

Archivos



Encuesta realizada a los padres de familia del Centro Urbano Monserrat

<https://forms.gle/DipQKrpH2N7qaoJ98>

Preguntas Respuestas 27



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

“DR. LUIS ALONSO APARICIO”.

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN MAESTRÍA
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Contexto socioeconómico

Cuestionario dirigido a los Padres de familia para conocer el contexto socioeconómico en el que se

Genero *

1. Masculino

2. Femenino

Act
Ve a

Guía de apoyo

https://drive.google.com/file/d/19xZ9qvwmyxHn8k4u7IsS_VNVmE_XH7C/view?usp=sharing



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.

GUÍA DE APOYO PARA ENRIQUECER LA GESTIÓN DEL DIRECTOR LÍDER

PREPARADO POR DIANA DELGADO.

Introducción:

Como resultado de la investigación:

Estudio de casos sobre el liderazgo de la directora del Centro Escolar de nivel parvularia en la escuela: Escuela de Educación Parvularia Centro Urbano Monserrat del Municipio de San Salvador, en el periodo de abril del 2019 – abril del 2020; el cual es un trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Administración de la Educación por parte de la prestigiada Universidad Pedagógica de El Salvador.

Se ha elaborado una guía de apoyo para enriquecer la gestión del director líder, que contiene algunas herramientas que permitan al director pero también al docente, a empoderarse de sí mismo y de su estilo y forma de liderazgo, ya que muchos directores tienen a su cargo un grado o al finalizar su periodo como directores, se quedan teniendo un grupo a orientar. Dicha guía pretende darle una idea clara de su forma actual de liderar por medio de un test donde el lector verá a grandes rasgos su características y estilo de liderazgo, ya sea a docentes, equipo de trabajo o incluso a sus estudiantes, esto con el fin de empezar a trabajar en su forma actual de ser líder y poder potencializar las habilidades que ya se poseen y ver cuáles son aquellas de las que se carece para poder partir de allí y trabajar de una forma integral para lograr el objetivo institucional en el pleno desarrollo académico integral del estudiante.

PÁGINA | 02

La guía de apoyo que se presenta que se presenta también contiene algunas definiciones y tipos de liderazgo con sus características para que el lector y ejecutor pueda tener un panorama holístico de los diferentes tipos de liderazgo y los beneficios que estos tienen al ponerlos en práctica, se aclara que existen muchos estilos de liderazgo pero se han tomado en cuenta para esta guía los más conocidos y aplicables en términos de educación y enseñanza.

La guía metodológica se convierte en un instrumento de gestión de las direcciones de las instituciones educativas, no solo es aplicable a la institución investigada en la ya mencionada escuela, sino que, es aplicable a cualquier director de un centro educativo o docente de El Salvador que esté interesado en potencializar sus características y visión de liderazgo de su centro educativo o de su aula.

PÁGINA | 03

PASO 1 CREANDO CIENCIA

Mahatma Gandhi dijo que existían siete cosas que podrían destruirnos. Todas ellas tienen que ver con condiciones sociales y políticas, pero el antídoto para cada uno de esos "pecados capitales" es una explícita norma exterior o algo basado en principios naturales, no en valores sociales. Por ejemplo, "se rico sin trabajar". Esto se refiere a la práctica de obtener algo por nada, manipulando mercados y capitales de tal manera que uno debe trabajar o producir valor alguno.

PÁGINA | 04

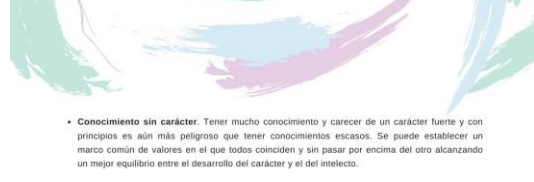


Es inevitable que la justicia y el juicio no puedan separarse, lo cual indica que el juicio de una persona se verá afectado negativamente según el grado en que ésta sea parte de las leyes de la naturaleza. Sus principios básicos serán alterados. Comenzarán a contar mentiras racionales para explicar por qué las cosas funcionan o por qué no lo hacen. Basado en este estilo de vida, cuando se apartan de las leyes y principios naturales durante un período, comienzan a construir prestado y especular en exceso, y acumular deudas económicas o sociales que más adelante son casi imposibles de pagar. Básicamente habla de establecer una comodidad social por encima de sus principios y por encima de las necesidades de otras personas. Al trabajar por encima de todo se convierten en seres sin conciencia e inmaduros.

El mayor interrogante de los inmaduros, codiciosos y egoístas siempre es: ¿Qué puedo sacar yo de esto? ¿Cómo puedo beneficiarme? ¿Cómo puedo ser independiente? Ahora, la independencia social o estabilidad no es el estado más maduro del ser; es sólo una posición intermedia en el camino hacia el estado más avanzado y maduro: la interdependencia.

El desafío es aprender a dar y a tomar, a vivir desinteresadamente, hacer sensatos y considerados. De otra forma, en nuestras actividades placenteras no existirá el sentido de la responsabilidad social ni el de la rendición de cuentas. La conciencia es esencialmente el recipiente de verdades y principios eternos, es el monitor interior de la ley natural.

El placer sin conciencia es una de las tentaciones claves de los ejecutivos de estos tiempos. Muchos de los ejecutivos en la actualidad invitan hacer personas indulgentes consigo mismos y olvidarse de su conciencia porque ellos "se lo merecen" o "se lo han ganado" o "lo desean". ¿Y por qué no "ceder" y "permitirse vivir la vida"? La filosofía de estos ejecutivos es: "usted ha llegado a la meta. Ahora dicta su propia ley. Ya no necesita más de una conciencia que lo gobierne". A continuación veremos algunos puntos clave para vivir dentro o fuera de los "pecados capitales" como Stephen Covey los define:



- **Conocimiento sin carácter.** Tener mucho conocimiento y carecer de un carácter fuerte y con principios es aún más peligroso que tener conocimientos escasos. Se puede establecer un marco común de valores en el que todos coincidan y sin pasar por encima del otro alcanzando un mejor equilibrio entre el desarrollo del carácter y el del intelecto.

- **Comercio (negocios) sin moralidad (ética).** Existen fundamentos morales que son básicos en nuestro sistema: la forma en cómo nos tratamos los unos a los otros, el espíritu de la benevolencia, del servicio y de la colaboración. La equidad y la benevolencia en los negocios son los que puntualizan el sistema de libre empresa que llamamos capitalismo. El espíritu de la "regla de oro" o de "yo ganohú ganas" es un espíritu de moralidad, de beneficio mutuo, de equidad para todos los que intervienen en cualquier acuerdo.

En el sentido moral se debe tomar en cuenta la equidad y el beneficio de todos los interesados en la empresa. Pero hay personas que encubren, ocultan o esconden algo y se engañan a sí mismas con lógicas torcidas para no tener que adaptarse a las leyes naturales. Inculcando suficiente racionalización en una sociedad se pueden obtener costumbres sociales o voluntades políticas totalmente en desacuerdo con leyes y principios naturales.

Para algunas empresas la riqueza y el poder ocupan el lugar más importante de sus agendas, e incluso ya no creen necesario buscar excusas para actuar de esa forma. Se dicen servir a sus clientes, pero al mismo tiempo tratan si ninguna consideración a sus propios empleados.



- **Ciencia sin humanidad.** Si la ciencia se transforma únicamente en ética y tecnología, lleva rápidamente al hombre a enfrentarse contra la humanidad. La falta de calidad humana hace que los avances reales en el desarrollo de la humanidad sean muy escasos. Todas las viejas iniquidades injusticias aún permanecen entre nosotros. La ciencia y la tecnología ha cambiado el aspecto de casi todo lo demás. Pero por más que pase el tiempo, Los elementos fundamentales seguirán en vigor.

- **Religión sin sacrificio.** Aunque seamos miembros activos de una iglesia, si no nos sacrificamos, seguiremos siendo inactivos como evangelizadores. Sólo nos dejamos ver por la fachada social de la religión pero no servimos realmente a las necesidades y sacrificios que ésta requiere. No se puede llegar a la unidad, a la unión, sin humildad. El orgullo y el egoísmo destruyen la unión del hombre con Dios, del hombre con la mujer y de uno consigo mismo.

- **Política sin principios.** Si no existen principios, tampoco hay un verdadero Norte, algo de que depender. La ética de la personalidad se centra en la creación instantánea de una imagen que se venda bien en la plaza del Mercado social y económico. En la declaración de interdependencia dice: "sostenemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres han sido creados iguales, que han sido dotados por su creador de ciertos derechos inalienables, que entre ellos está la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad"; La clave para disponer de una sociedad sana es lograr llenar la voluntad social y el sistema de valores, con los principios correctos. Pero si traes una voluntad política ajena los principios, se tiene una voluntad social enferma, el resultado será una organización o sociedad muy enferma, con valores distorsionados. (Covey, 1989)



Existe una gran diferencia entre los verdaderos líderes y los que sólo están por su posición. En términos de educación, los directores o docentes líderes centrados en principios son personas que entienden que a medida que crece su círculo de conocimiento, también crece su nivel de ignorancia. A medida que abren una puerta más del conocimiento, se dan cuenta que existe un vasto terreno nuevo por recorrer.

Por lo tanto, el educador líder lee, investiga, tiene una pasión por el conocimiento y la sabiduría, toma clases, asiste a charlas, escucha a otros y tiene una gran pasión por expandir sus límites de lo conocido aventurándose a lo desconocido, tomando en cuenta a su equipo de trabajo, involucrándolo en todo el proceso que conlleva llegar a la meta o a los objetivos tratados como institución educativa, y dentro de dicho proceso, involucra al estudiante para ir formando en él un líder integral que ayude al pleno desarrollo de nuestro país, El Salvador.

PASO 2
TIPOS DE LIDERAZGO

La "Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos" (Ministerio de educación, 2020) aporta a enriquecer esta sección que tiene como objetivo apoyar a los directivos en el aprendizaje y desarrollo del conocimiento profesional de Liderazgo Escolar, por medio de la exploración de los principales tipos de Liderazgo que describe la literatura académica, además de facilitar recursos para su identificación y apoyar a los equipos directivos en la definición de estilos de liderazgo que mejor respondan a diferentes contextos, necesidades, desafíos y particularidades de las comunidades educativas que lideran



Como primer paso, se le invita a conectar con sus experiencias previas en relación con las nociones que tienen como equipo directivo respecto del concepto y la práctica del liderazgo escolar, identificando los tipos de liderazgos que se ejercen en el equipo directivo.

1. Realicen un listado de todos los tipos de liderazgo que conocen.

2. ¿Cuál(es) de los tipos de liderazgo antes nombrados reconocen en su equipo escolar?

3. ¿Qué impacto creen que tiene conocer una mayor cantidad de tipos de liderazgo en la forma en que ejercen su labor directiva?

4. ¿Cuál es la relevancia del manejo de distintos tipos de liderazgo para el mejoramiento y cambio escolar?

Después de esta autorreflexión, como segundo paso, veamos las principales distinciones teóricas acerca del liderazgo, se tomara en cuenta al psicólogo, periodista y escritor estadounidense Daniel Goleman y su libro titulado: "Leadership that gets results" (Goleman, 2000). Goleman describió seis tipos de liderazgo diferentes y cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados.

1. LIDERAZGO COERCITIVO O AUTORITARIO

El primero de los tipos de liderazgo según Goleman se basa en la disciplina. Los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina. Para ello, normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Por lo general, además, las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado.

Esto provoca, en general, la desmotivación de los miembros del grupo: los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la de una máquina. Por ello, solo debería utilizarse en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto o en las que haya muchos problemas de organización en el grupo. Por ejemplo, durante una emergencia o cuando se realiza una tarea extremadamente compleja en la que los límites no dejan mucho espacio para el error.

- Posee visión de futuro.
- Motiva constantemente a sus estudiantes.
- Hace que sus estudiantes perciban que lo que hacen es importante para ti y para ellos.
- Da tareas individuales, pero siempre pensando que dichas ideas tienen un valor global.
- El estudiante sabe en todo momento cuál es su objetivo y cuál es su recompensa.
- El objetivo marcado es claro, pero a la vez tiene una cierta flexibilidad.
- Permite la innovación.
- Permite la experimentación.
- Acepta los riesgos.

NO FUNCIONA CUANDO:

- Docente y estudiantes tienen unos conocimientos iguales o muy parecidos, ya que estos lo conciben como un docente presuntuoso o poco informado.
- Se abusa del despotismo y la intransigencia.



2. LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

El liderazgo democrático sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, sería especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar.

Por otra parte, el liderazgo democrático suele utilizarse cuando el equipo de trabajo es multidisciplinar y, por lo tanto, es necesario conjugar las diferentes disciplinas para sacar adelante los proyectos. Es decir, es necesario alcanzar acuerdos en aquellos puntos en los que las disciplinas se unen o solapan, de manera que las partes que hagan todos encajen.

- Invierte mucho tiempo en recopilar ideas.
- Trabaja con la intención de tener el respaldo de sus estudiantes.
- Busca constantemente en el grupo conseguir confianza, respeto y compromiso.
- Fomenta la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus alumnos.
- Es muy realista en cuanto a la consecución de objetivos.

INCONVENIENTES:

- Se ralentiza con consecución de objetivos, dada la pluralidad de opiniones.
- Favorece poco la cohesión de grupo al fomentar tanto la participación.



3. LIDERAZGO AFILIATIVO

El tercer tipo de liderazgo, según Daniel Goleman, se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos. Hablamos de un tipo de liderazgo que busca, sobre todo, que el ambiente humano sea bueno, entendiendo que este es un estímulo para los trabajadores.

La principal dificultad que encuentra este tipo de líderes surge cuando la falta de disciplina y de organización es muy grande. También cuando se desata una ola de conflictos, porque la implicación emocional de las personas sumergidos en ellos será mucho mayor.

NO FUNCIONA CUANDO:

- El docente abusa del elogio.
- El docente no ofrece soluciones a corto o medio plazo que puedan satisfacer a los estudiantes.

- Valora a sus estudiantes y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de las mismas.
- Busca en todo momento un buen clima de trabajo.
- Concede mucha importancia a la lealtad.
- Defiende cierto grado de autonomía en el aprendizaje.
- Practica el refuerzo positivo incondicional, es decir, trabaja para aumentar el autoconcepto y la autoestima de sus alumnos verbalizando sus logros y aciertos.
- Promueve la armonía dentro del grupo, así como la moral de sus estudiantes.



PÁGINA | 13

4. LIDERAZGO VISIONARIO U ORIENTATIVO

Los líderes que hacen uso de este estilo motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante. Así, hacen ver a cada uno de ellos cuál es su papel dentro de la misma. La principal ventaja de este tipo de liderazgo es que todo el mundo tiene claro hacia dónde se dirige el equipo, por lo que la motivación está más presente.

- El docente tiene un alto rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente.
- Se obsesiona por hacer las tareas, mejor y más rápido, y lo exige también a sus estudiantes.
- Busca el mismo nivel y exigencia en todos sus estudiantes.
- Manifiesta poca sensibilidad por la atención a la diversidad.

- Tiene las ideas claras, pero no siempre es capaz de transmitirlos con claridad al grupo.
- Fomenta la desmoralización y el abandono debido a la alta tasa de exigencia.
- El estudiante se preocupa más por adivinar lo que quiere el docente que por su trabajo en el aula.
- No hay flexibilidad.
- Desaparece la responsabilidad.
- Las tareas son, por lo general, repetitivas, mecanizadas y aburridas.
- El estudiante ve poca recompensa en su esfuerzo.

PUEDEN FUNCIONAR CUANDO:

- Los estudiantes son homogéneos, están muy motivados, son muy competentes en sus tareas y requieren de poca atención o seguimiento individualizado.
- Hay que realizar alguna actividad o proyecto en un plazo determinado



PÁGINA | 14

5. LIDERAZGO TIMONEL

El papel de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo, por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Su mayor problema es que impide que el equipo pueda sumar algo al proyecto final que no sea la replicación de un modelo.

Este tipo de liderazgo es especialmente efectivo cuando el líder es un experto en el campo y el resto de miembros del grupo tienen que asumir un gran segmento de lo que se requiere de ellos como aprendizaje.

PUEDEN FUNCIONAR CUANDO:

- Se necesita dar un cambio radical al rumbo de un grupo.
- Ocurre una situación traumática o de emergencia tanto en el grupo como en el centro escolar.



PÁGINA | 15

6. LIDERAZGO COACH

El último tipo de liderazgo se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo.

- Defiende el valor del diálogo como herramienta para aumentar la responsabilidad entre sus estudiantes.
- Verbaliza el compromiso ante sus estudiantes.

- Ayuda a los estudiantes a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- Es capaz de definir cuáles son las aspiraciones personales, académicas y profesionales de sus estudiantes.
- Ofrece una gran cantidad de instrucciones porque pauta las tareas.
- Ofrece mucho feedback a sus estudiantes.
- Delega tareas con frecuencia, incluso las que se consideran complejas.
- Defiende el error como una forma más de aprendizaje.

NO FUNCIONA CUANDO:

- Los estudiantes manifiestan muy pocas ganas de aprender.
- Los estudiantes manifiestan una falta considerable de motivación. (Moll, 2014)



PÁGINA | 16



PASO 3

TEST DE LIDERAZGO

Este apartado comprende de un test donde el lector verá a grandes rasgos su características y estilo de liderazgo, ya sea a docentes, equipo de trabajo o incluso a sus estudiantes, esto con el fin de empezar a trabajar en su forma actual de ser líder y poder potencializar las habilidades que ya se poseen y ver cuáles son aquella de las que se carece para poder partir de allí y trabajar de una forma integral para lograr el objetivo institucional en el pleno desarrollo académico integral del estudiante.

Instrucciones del Test de Liderazgo, Lewin. (Lewin, 1939) Lea los siguientes enunciados. Marque la V si está de acuerdo, y la F si está en desacuerdo.

N°	Ítem	Respuesta
1	Mantiene relaciones amistosas con su equipo docente y administrativo, le cuesta imponer disciplina.	
2	Su equipo docente y administrativo obedece mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del director o docente. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su equipo docente y administrativo que él es el que manda.	

5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre su equipo.	
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución educativa.	
9	Cuando un docente, administrativo o estudiante no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir a un docente, administrativo o estudiante que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director/docente lo haga solo.	
11	Un mando debe mantener a su personal docente y administrativo informado sobre cualquier decisión que le afecte.	
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los docentes y administrativos los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	

13	Usted considera que Noviembre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere Diciembre. Usted decide que será Noviembre.	
14	Usted considera que Noviembre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Uno den equipo de trabajo dice que la mayoría prefiere Diciembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a su equipo de trabajo a que se pongan en contacto con él.	
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	
17	Si dos personas que son parte del equipo de trabajo, están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al docente o administrativo que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	

20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	
21	Si dos personas del equipo de trabajo están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a uno del equipo de trabajo cuando lo crea necesario.	
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a su equipo de trabajo que le ayude a preparar los objetivos.	
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal docente y administrativo. Se atiene al buen juicio de sus docentes y administrativos.	
25	Como equipo de trabajo, deben lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	

PÁGINA | 21

27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de su equipo de trabajo.	
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con su equipo de trabajo inmediato.	
30	Son los que forman parte del equipo de trabajo docente lo que deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal docente y administrativo. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	
33	El buen líder se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal docente y administrativo.	

PÁGINA | 22

Instrucciones:
Encierre en un círculo en las preguntas que contesto verdadero y sume el número de círculos de cada columna.

Columna 1	Columna 2	Columna 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

PÁGINA | 23

El estilo que tiene mayor puntuación corresponde al estilo de liderazgo predominante, el cual se puede ver a continuación:

Columna	Tipo de Liderazgo	Cantidad de puntos obtenidos
1	Liderazgo Autoritario	
2	Liderazgo Democrático	
3	Liderazgo Coach	

PÁGINA | 24

PASO 4

“AQUELLO QUE RESULTA Y LO QUE NO”

El liderazgo educativo Según Robinson se define como "... Aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes" (ROBINSON, 2009) y se reconoce como la práctica del mejoramiento. (Elmore, 2015) Desde esta perspectiva de "práctica", el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada.

PÁGINA | 25



El "Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar" (Mineduc, 2015) proporcionado por el Ministerio de Educación de Chile, propone que una de las esencias del liderazgo escolar es la capacidad de hacer frente a situaciones complejas y cotidianas, elaborar juicios y tomar decisiones. Esta capacidad profesional es posible de mejorar en la medida que se movilizan una serie de recursos personales que están al servicio de un propósito y trabajo colectivo. Estando en servicio, la forma de desarrollar estas capacidades es practicando.

El tener muchas horas de práctica permite ganar experiencia en situaciones determinadas y contextos específicos, aprendizaje en aquello que resulta y lo que no. A continuación se proponen algunos de los principios, habilidades y conocimientos fundamentales para ejercer como líder ya sea director de su centro escolar o docente de un aula donde ejerce su liderazgo ante una cantidad específica de estudiantes y le modela de primera mano algunas habilidades y características de ser líder.

PÁGINA | 26

Principios:

• Ético

Orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros relevantes.

• Confianza

Transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.

• Justicia Social

Guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión y creencias). Valora, promueve y hace respetar la diversidad social y cultural de su comunidad.

• Integridad

Demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo.

PÁGINA | 27



Habilidades:

• Visión Estratégica

Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. Esta misma capacidad de comprensión sistémica la aplica a la escuela en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar.

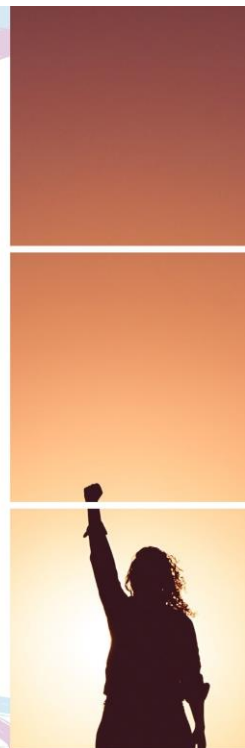
• Trabajar en Equipo

Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.

• Comunicar de manera Efectiva

Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitirlos con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados.

PÁGINA | 28



• Capacidad de Negociación

Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión. Busca comprender su origen y persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador promoviendo oportunamente conversaciones para anticipar y resolver conflictos. Esto implicará de parte del directivo poseer capacidad de argumentación y convencimiento.

• Aprendizaje Permanente

Desarrollan la habilidad y capacidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella, para esto se considera un aprendiz permanente de su propia gestión, en particular cuando apoya, coordina y dirige la colaboración entre profesores, e involucra a los mismos para que evalúen y den retroalimentación sobre qué tan bien (o no) se está avanzando.

• Flexibilidad

Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considera la contingencia y contexto en que se encuentra, la etapa de desarrollo de la escuela y el tipo de estrategia de cambio y mejoramiento educativo que aplica.

PÁGINA | 29



• Empatía

Es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas. La falta de empatía genera habitualmente incomprensiones y conflictos. El líder debe lograr ser empático con su equipo y comunidad.

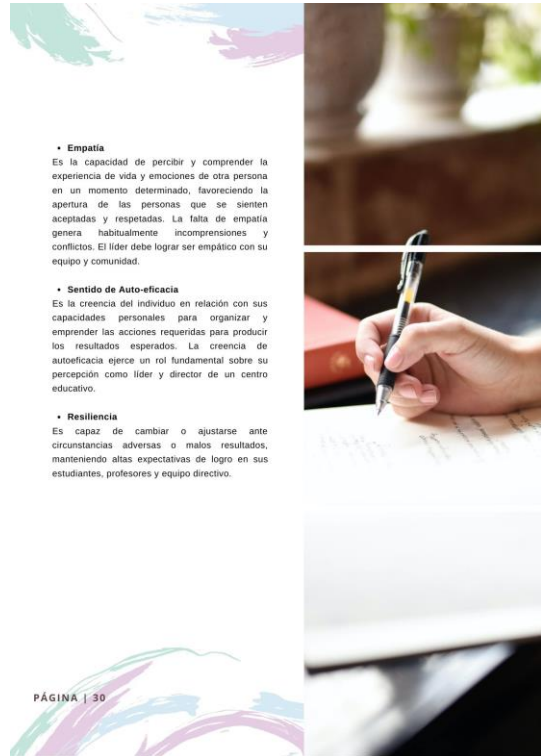
• Sentido de Auto-eficacia

Es la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados. La creencia de autoeficacia ejerce un rol fundamental sobre su percepción como líder y director de un centro educativo.

• Resiliencia

Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en sus estudiantes, profesores y equipo directivo.

PÁGINA | 30



Conocimientos profesionales:

• Liderazgo Escolar

El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.

• Inclusión y Equidad

El conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.

• Mejoramiento y cambio escolar

Los directivos en este ámbito deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).

• Currículum

El currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Los equipos directivos conocen y comprenden el marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.

PÁGINA | 31



• Evaluación

Los equipos directivos conocen de procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.

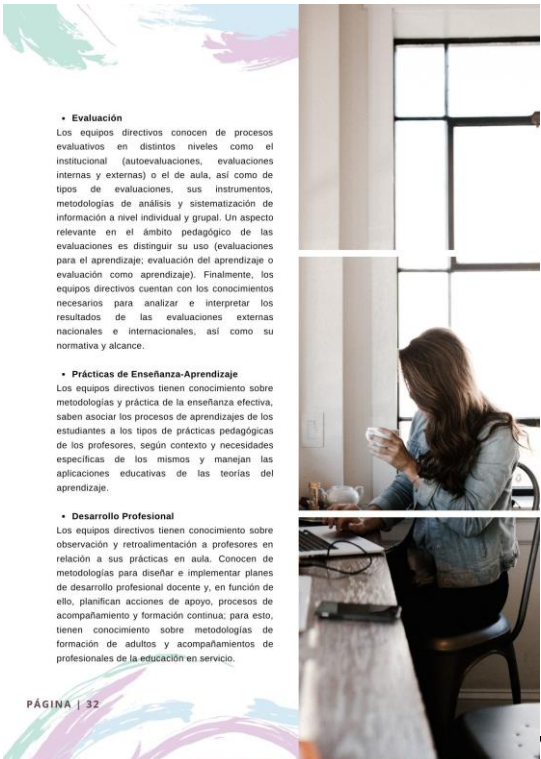
• Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje

Los equipos directivos tienen conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.

• Desarrollo Profesional

Los equipos directivos tienen conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.

PÁGINA | 32





• Políticas Nacionales de Educación, Normativa Nacional y Local
 Los equipos directivos, conocen y comprenden las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la Ley General de Educación, Sistema educativo, niveles y modalidades, Currículo nacional, evaluación educativa, acreditaciones y registros, Administración y supervisión educativa, centros oficiales y privados de educación de El Salvador, Ley de la Carrera docente, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

• Gestión de Proyectos
 Tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantenimiento de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos o docentes conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados.

PÁGINA | 33



CONCLUSIÓN

En conclusión, cada uno de los tipos de liderazgo citados previamente de acuerdo al psicólogo Daniel Goleman, tiene ventajas e inconvenientes. Por ello, es fundamental escoger en cada momento el que mejor se adapte al grupo y a sus circunstancias. En este sentido, pensemos que desarrollar habilidades de liderazgo y conservar principios, habilidades y conocimientos fundamentales para ejercer como líder será útil tanto para directivos de escolares como para todos aquellos que tengan que trabajar en equipo para conseguir algún objetivo.

PÁGINA | 34

Existe en la actualidad un amplio espectro de tipos de liderazgo que enfatizan diferentes dimensiones y focos del quehacer educativo, pero en esta guía se han compartido los más relevantes y aplicables. Pese a las diferencias conceptuales de cada una de ellas, es importante subrayar lo siguiente:

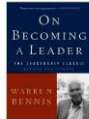
- Concretar una o más prácticas de un determinado enfoque de liderazgo, se encuentra en estricta relación con el nivel de desarrollo institucional de la organización escolar, las capacidades de los individuos, las contingencias surgidas del contexto, los desafíos, la visión y misión de la escuela.
- De acuerdo con lo anterior, conocer una diversidad de tipos y prácticas de liderazgo contribuye a saber cómo conducir procesos de mejora escolar en entornos cambiantes y contingentes, de manera situada.
- Es importante considerar que uno o algunos tipos de liderazgo pueden ser más enriquecedores para determinados contextos escolares, siempre que la institución se encuentre preparada culturalmente para ello, mientras que otros establecimientos pueden no presentar aún las condiciones para el desarrollo de un determinado tipo de liderazgo.

Las prácticas de liderazgo efectivas se desarrollan en la medida que los directivos cuentan con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad.

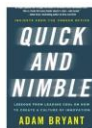
Estos recursos se manifiestan a través de acciones observables que reflejan la existencia de un conjunto de principios, habilidades y conocimientos, todos aspectos que están presentes en cada decisión o práctica concreta de los integrantes del equipo directivo que, cuando se combinan adecuadamente según contexto y situación, potencian el liderazgo, lo predisponen positivamente y le permiten afrontar temáticas ambiguas o situaciones emergentes de la contingencia.

Finalmente, se proporciona un listado de lectura instructiva y enriquecedora para este largo pero maravilloso caminar en el liderazgo con el fin de aportar y brindar herramientas útiles al arduo labor y desempeño docente y directivo de los centros escolares de El Salvador, que tiene como meta formar estudiantes integrales para el pleno desarrollo de nuestro amado país.

PÁGINA | 35

- 
7 Hábitos de las personas altamente eficaces
 Stephen Covey
- 
On becoming a leader
 Warren Bennis
- 
21 leyes irrefutables del liderazgo
 John Maxwell
- 
Cómo ganar amigos e influir sobre las personas
 Dale Carnegie

PÁGINA | 36



Quick and Nimble
Adam Bryant



El maestro de las emociones
Augusto Cury



La inteligencia emocional
Daniel Goleman



Creatividad S.A.:
Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá
Edwin Catmull



La nueva fórmula del trabajo
Laszlo Bock



El líder que no tenía cargo
Robin Sharma



Liderazgo centrado en principios
Stephen Covey

Referencias

- Aguilar, M. S. (2018). La importancia de Conocer Nuestro Estilo de Liderazgo. Be happy and Smile.
- Covey, S. (1989). Liderazgo centrado en principios. Madrid: PAIDOS IBERICA.
- Elmore. (2015). MINEDUC. MINEDUC.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. USA: Harvard Business Review Classics.
- Lewin, K. (Octubre de 1939). Test de Liderazgo, Lewin. Obtenido de Test de Liderazgo, Lewin: <http://talentale.com/educacion/informacion/doc/Test%20de%20Liderazgo.pdf>
- Mineduc. (2015). MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR. MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR. 32.
- Ministerio de educación, C. (2020). LIDERAZGO ESCOLAR: Reconociendo los tipos de liderazgo. Chile: Ministerio de Educación.
- Moll, S. (28 de Agosto de 2014). 6 Tipos de liderazgo que como docente debes conocer. Obtenido de 6 Tipos de liderazgo que como docente debes conocer: <https://justificaturespuesta.com/6-tipos-de-liderazgo-que-como-docente-debes-conocer/>
- ROBINSON, V. H. (2009). School leadership and student outcomes. School leadership and student outcomes, 70.



Este proyecto es producto de la investigación realizada en la Escuela de Educación Parvularia, Centro Urbano Monserrat del municipio de San Salvador, sobre el liderazgo de la directora del centro escolar, por lo que se considera oportuno la elaboración de una guía metodológica de la gestión del director líder que especifique las funciones, acciones y posibles procesos que los entes involucrados pueden optar para maximizar y potencializar tanto tiempo como esfuerzo invertido en el proceso de liderazgo educativo, así como un test de liderazgo para que cualquier director de un centro escolar pueda realizarlo y saber así qué tipo de liderazgo ejerce.

ELABORADO POR:

Diana Raquel Delgado Aguilar
Maestrante

APROBADO POR:

Doctor. Ricardo Cayetano Martínez
Martínez
Asesor