



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”  
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**

**EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES EN EL SECTOR PÚBLICO:  
UN ANÁLISIS CUANTITATIVO DE SU DESEMPEÑO EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PÚBLICO DE SAN  
SALVADOR EN EL 2017**

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

**PRESENTADO POR  
LICENCIADA REINA GUADALUPE MORALES RODRÍGUEZ**

**ASESOR  
MAESTRO JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ**

**OCTUBRE-2017**

**SAN SALVADOR      EL SALVADOR      CENTROAMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”  
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO  
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

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

**SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2017**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Maestro Gilberto Armando Durán  
Presidente

Doctor José Esperanza Amaya  
Primer Vocal

Maestra Iris Idalia Carrillo de Reyes  
Segundo Vocal

Maestro José Arístides Ramos Sáenz  
Asesor



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

Mes: OCTUBRE

Año: DOS MIL DIECISIETE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las diecisiete horas del día cinco de octubre del año dos mil diecisiete, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ANÁLISIS CUANTITATIVO DE SU DESEMPEÑO", presentado por: LICDA. REINA GUADALUPE MORALES RODRÍGUEZ, 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 por unanimidad.*

  
MAESTRO GILBERTO ARMANDO DURÁN  
Presidente

  
DOCTOR JOSÉ MIGUEL ESPERANZA AMAYA  
1er. Vocal

  
MAESTRA IRIS IDALIA CARRILLO DE REYES  
2do. Vocal

  
LICDA. REINA GUADALUPE MORALES RODRÍGUEZ  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

Dedico mi tesis de graduación de Maestría en Administración de la Educación primeramente a Dios por darme la sabiduría para poder realizarla de forma satisfactoria y ayudarme así, a alcanzar una de mis mayores aspiraciones como profesional. A mi asesor Maestro José Arístides Ramos Sáenz, por confiar en mí como profesional y poner a mi disposición sus conocimientos, por su ayuda incondicional, su paciencia y por el tiempo que dedico para su elaboración.

A mi madre Patricia Elizabeth de Morales, por su apoyo en todos los procesos de mi vida, por estar conmigo siempre, por enseñarme a crecer bajo el temor de Dios, y ser el pilar fundamental en mi vida, por confiar en mí y apoyarme a realizar este sueño para que hoy sea una realidad.

A mis hermanos, María Magdalena Morales, Saúl Francisco Morales y Moisés García Rodríguez por estar siempre presentes y acompañarme para poder realizarme como profesional.

A toda mi familia y amigos que comparten conmigo este logro alcanzado, por ser un gran apoyo, por brindarme su amistad, sus consejos oportunos, su comprensión en todos los momentos de mi vida; A cada uno de ellos es a quien les dedico mi trabajo de graduación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios en primer lugar por darme la sabiduría para poder realizar este trabajo de graduación, a mis padres y toda mi familia por ser las personas que me impulsaron a seguir adelante, por su confianza y su apoyo incondicional.

Agradezco profundamente a Maestro José Arístides Ramos Sáenz mi asesor de tesis por ser la guía y orientarme durante todo el proceso, por ser el actor principal de mi desarrollo como profesional, y por ser un modelo a seguir para mi persona en disciplina, responsabilidad, dedicación y profesionalismo.

Agradezco a la Maestra Rebeca Ramos de Caprile, Maestra Tirsa Ivania García Mixco y Maestra Marcela Hernández por ser facilitadoras durante todo el proceso de mi carrera y en el proceso de graduación.

Agradezco a cada uno de mis maestros que fueron un apoyo en mi desarrollo profesional durante el tiempo de duración de la maestría, por guiarme durante esos dos años de formación con profesionalismo y entrega.

Agradezco a mi jurado de tesis que con su conocimiento y guía permitieron el fortalecimiento de este trabajo de graduación, Maestra Iris Idalia Carrillo de Reyes, Maestro Gilberto Armando Duran, Doctor José Esperanza Amaya.

Agradezco a todos mis amigos y compañeros de la carrera que me apoyaron durante todo el proceso de mi formación.

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objeto principal, investigar la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo en la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017. El enfoque metodológico utilizado es de carácter cuantitativo, debido a que se empleó un diseño metodológico no-experimental; que permitió estudiar las opiniones de los actores educativos, los aspectos objetivos de cuantificación del fenómeno social del liderazgo y desempeño de los directores de las instituciones educativas del sector público en la población muestra; y se trabajó con “agregados de unidades”, que tuvo como consecuencia que se reunirán grupos de directores, profesores y estudiantes que no tenían ningún tipo de relación entre sí, más que el hecho de tener una o varias características comunes de interés en este estudio. El procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de la información recolectada se realizó por medio de cuestionarios administrados a 450 estudiantes de 7°, 8° y 9° grados, 30 docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y a 10 directores del sector público de San Salvador de los Centros Escolares: General Francisco Morazán, España, Miguel Pinto, Colonia San Simón, Cantón Milingo, Juana López, Centro Escolar San Antonio Abad, República de Nicaragua, Dr. Serge Raynan de la Ferriere y Complejo Educativo Concha Viuda de Escalón. Los resultados demuestran que el estilo de liderazgo de los directores del sector público de San Salvador que más prevalece en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, es el burocrático; y el más pertinente, en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes es el situacional.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, desempeño, directivo, burocrático, situacional, procesos, pedagógicos, gestión, aprendizajes.

## **ABSTRACT**

The present study has as main purpose, to investigate the influence of the leadership of the directors of educational institutions of the public sector in San Salvador in management performance on the orientation of the pedagogical processes and the management of conditions to improve learning in 2017. The methodological approach used is quantitative, since used a non-experimental methodological design; allowing to study the opinions of educational stakeholders, the objective aspects of quantification of the social phenomenon of the leadership and performance of the directors of educational institutions of the public sector in the population shows; and worked with "aggregates of units", which had as a consequence that will gather groups of Directors , teachers and students who did not have any kind of relationship between themselves, rather than having one or more common features of interest in this study. Processing, tabulation, analysis and interpretation of the information gathered is performed by means of administered questionnaires to 450 students from 7 °, 8 ° and 9 ° degrees, 30 teachers and third cycles of basic education to 10 directors from the public of San Salvador of the schools: General Francisco Morazán, España, Miguel Pinto, Colonia San Simón, Canton Milingo, Juana López Center school San Antonio Abad, Republic of Nicaragua, Dr. Serge Raynan de la Ferriere and complex educational Concha widow of Escalon. The results demonstrate that the leadership style of the directors of the public sector of San Salvador more prevailing in the orientation of the pedagogical processes for the improvement of learning, is the bureaucratic; and the more pertinent, in the conditions of improvement of the learning management is the situational.

**KEY WORDS: Leadership, performance, management, bureaucratic, situational, processes, pedagogical and management, learning.**





# ÍNDICE

<b><u>Contenido</u></b>	<b><u>Páginas</u></b>
<b>Resumen</b>	
<b>Abstract</b>	
<b>Presentación</b> .....	<b>i</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>iii</b>
<b>Capítulo I. Marco contextual del problema</b> .....	<b>1</b>
1.1. Determinación del objeto de estudio.....	1
1.2. Estado histórico del fenómeno de estudio.....	10
1.3. Antecedentes teóricos.....	24
1.4. Justificación del estudio.....	33
1.5. Alcances y limitaciones.....	35
<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	<b>37</b>
2.1. Tipos y estilos de liderazgo.....	39
2.2. Gestión directiva y liderazgo escolar.....	54
2.3. Actuación de directivo escolar.....	57
2.4. Contexto escolar como realidad dinámica que interpreta el liderazgo.....	67
<b>Capítulo III. Marco metodológico</b> .....	<b>74</b>
3.1. Objetivos de investigación.....	75
3.2. Establecimiento de hipótesis y especificación de variable.....	78
3.3. Población, muestra y muestreo.....	78
3.4. Instrumentos de recogida de datos.....	79
3.5. Determinación del enfoque y tipo de investigación.....	83
<b>Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados</b> .....	<b>86</b>
4.1. Descripción e interpretación de resultados.....	87
4.2. Conclusiones.....	106
4.3. Recomendaciones.....	110
4.4. Propuesta de mejora.....	118
<b>Bibliografía</b>	

## PRESENTACIÓN

El presente estudio tiene como objeto principal, investigar la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes, y como propósitos específicos está orientado a indagar los estilos de liderazgos que más prevalecen en los directores del sector público de San Salvador, para conocer el desempeño alcanzado en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; y a evaluar la pertinencia de los estilos de liderazgos de los directores del sector público de San Salvador, para determinar el nivel desempeño alcanzado en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes en el año 2017.

El enfoque metodológico utilizado predominantemente en esta investigación, es de carácter cuantitativo, en el sentido que se empleó un diseño metodológico no-experimental; es decir, que se centró en “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández, et al. 2010, p. 149), este diseño permitió estudiar las opiniones de los actores educativos de las instituciones educativas del sector público de San Salvador sobre el liderazgo y de desempeño directivo. Además se centró de manera predominante en los aspectos objetivos de cuantificación del fenómeno social (Sierra Bravo, R., 2001) del liderazgo y desempeño de los directores de las instituciones educativas del sector público en la población muestra de San Salvador en el año 2017. Este enfoque se centró en el principio de Durkheim, E. (1964), que sostiene que: “la regla primera y más fundamental del método científico es considerar a los hechos sociales como cosas”. Se trabajó con “agregados de unidades” (Danermark, B. y otros 2016), esto tuvo como consecuencia que se reunirán grupos de directores, profesores y estudiantes que no tenían ningún tipo de relación entre sí, más que el hecho de tener una o varias características comunes de interés en esta investigación.

El procesamiento, tabulación, análisis e interpretación descriptiva de la información recolectada se realizó por medio de cuestionarios administrados a 450 estudiantes de 7°, 8° y 9° grado, 30 docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y a 10 directores del sector público de San Salvador de las instituciones educativas: Centro Escolar General Francisco Morazán, Centro Escolar España, Centro Escolar Miguel Pinto, Centro Escolar Colonia San Simón, Centro Escolar Cantón Milingo, Centro Escolar Juana López, Centro Escolar San Antonio Abad, Centro Escolar República de Nicaragua, Complejo Educativo Concha Viuda de Escalón y Centro Escolar Dr. Serge Raynan de la Ferriere.

En términos generales, los resultados de la investigación demuestran que los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador que más influyen en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos, son en su orden jerárquico de mayor a menor lugar son el burocrático, *laissez faire* e instruccional.

Los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador que más influyen en el desempeño directivo vinculado a la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes, son en su nivel de jerarquía de mayor a menor lugar son el situacional, transaccional y transformacional.

El estilo de liderazgo de los directores del sector público de San Salvador que más prevalece en relación a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, es el burocrático; y el más pertinente, con respecto a la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes es el situacional.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el liderazgo constituye el medio para alcanzar el desempeño efectivo de los directores de las instituciones educativas, y se ha convertido en uno de los factores más importantes que tiene un grado de influencia real e innegable en logro de aprendizajes significativos de los estudiantes.

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo efectivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La escuela salvadoreña requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

En esencia, el buen desempeño del directivo se define a partir de los dominios, competencias, desempeños y sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos del sector público de las instituciones educativas de San Salvador.

Este trabajo de graduación, tiene como propósito principal investigar la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017. Se ha estructurado de la manera siguiente: Portada, índice, resumen, palabras claves, abstract, presentación, introducción, marco contextual, marco teórico, marco metodológico, análisis e interpretación de resultados, bibliografía y anexos.

El Capítulo 1, se presenta el marco contextual, en donde se expone la necesidad de realizar esta investigación sobre, la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo, con énfasis en la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones que favorece la mejora de los aprendizajes, por lo tanto, se sustenta el interés que existe en proyectar este estudio al respecto. En este sentido, el marco contextual contiene la determinación del objeto de estudio; la exposición del estado actual del fenómeno de estudio; la presentación de los antecedentes teóricos; la justificación del estudio; y los alcances y limitaciones de la investigación.

El Capítulo 2, plantea el marco teórico que sustenta los acercamientos y las bases teóricas, y las definiciones conceptuales de las variables e indicadores del objeto de investigación “liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo en la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones que favorece la mejora de los aprendizajes. En este apartado se aborda el objeto de estudio bajo una perspectiva sociológica, filosófica y epistemológica desde posturas de diversos autores que refuerzan y respaldan teóricamente los propósitos principales de este estudio.

El capítulo 3, contiene el marco metodológico que explica el cómo se realizó la investigación, enfocándose en el trabajo de campo; e integra los subapartados objetivos de la investigación, establecimiento de hipótesis y especificación de variables, población, muestra y muestreo, instrumentos de recogida de datos; y determinación del enfoque y tipos de investigación para asegurar la validez y rigurosidad científica del presente estudio.

El Capítulo 4, explica el análisis e interpretación de resultados, a partir de la exposición de los principales hallazgos de la investigación denominada “El liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del

municipio de San Salvador: Un análisis cuantitativo de su desempeño en el año 2017”, presentan el resultado del procesamiento, tabulación, análisis e interpretación descriptiva de la información recolectada por medio de los cuestionarios administrados a 450 estudiantes de 7°, 8° y 9° grados, 30 docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y a 10 directores en el sector público de San Salvador de las instituciones educativas: Centro Escolar General Francisco Morazán, Centro Escolar España, Centro Escolar Miguel Pinto, Centro Escolar Colonia San Simón, Centro Escolar Cantón Milingo, Centro Escolar Juana López, Centro Escolar San Antonio Abad, Centro Escolar República de Nicaragua, Complejo Educativo Concha Viuda de Escalón y Centro Escolar Dr. Serge Raynan de la Ferriere. Este capítulo está conformado por los subapartados: Descripción e interpretación de resultados, conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora.

En el último apartado se presenta la bibliografía, que contiene las referencias físicas y digitales utilizadas para fundamentar el trabajo de graduación; y los correspondientes anexos que constituyen el fundamento instrumental para la recolección, procesamiento e interpretación de los datos recolectados que fundamentan los resultados de este estudio.

## **CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL**

En este apartado se expone la necesidad de realizar una investigación sobre, la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador en el desempeño directivo, con énfasis en la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones que favorece la mejora de los aprendizajes, por lo tanto, se sustenta el interés que existe en proyectar este estudio al respecto. En este sentido, el marco contextual contiene la determinación del objeto de estudio; la exposición del estado actual del fenómeno de estudio; la presentación de los antecedentes teóricos; la justificación; y los alcances y limitaciones del estudio.

### **1.1. Determinación del objeto de estudio**

En un mundo caracterizado por rápidos y complejos cambios, a los directores de las instituciones educativas públicas, cada vez se les plantean problemas más difíciles en su desempeño, que afectan no sólo la organización escolar, sino que tienen un impacto directo en el conjunto de la sociedad salvadoreña. Es evidente que, el liderazgo de los directores de centros educativos constituye un factor primordial del desempeño directivo efectivo, en la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.

En la escuela actual, la sociedad requiere de directores capaces de asumir un verdadero liderazgo en su desempeño comprometido con los docentes, estudiantes, padres y madres de familias, más que dar cumplimiento a las funciones establecidas en la Ley y Reglamento de la Carrera Docente; que sean comprometidos con su propio desarrollo personal y profesional y el de comunidad educativa integrándola en un proyecto de centro elaborado en forma colaborativa y participativa.



Por tanto, los directivos de los buenos centros educativos parecen más implicados en actividades académicas y visitan las aulas con cierta frecuencia, mientras que los directivos de los malos centros educativos se dedican fundamentalmente a tareas burocráticas (Murillo Torrecilla, F. J., 2005).

Los informes internacionales indican que un buen liderazgo del director es un factor determinante de la calidad de la educación de las instituciones educativas (McKinsey, Barber & Mourshed, 2007 y Bolívar, 2010). El liderazgo directivo es la segunda variable, después de la clase, es uno de los factores asociados al aprendizaje y más significativos en escuelas de entornos difíciles (Uribe, 2007)

En este marco, las investigaciones y políticas educativas en torno al tema de liderazgo directivo continúan en diversos países de Latinoamérica, aunque aún se consideren insuficientes para la relevancia del tema. Los antecedentes son mayores en países como Perú, Chile, Ecuador y México que en El Salvador.

Los referentes nacionales se centran, en propuestas orientadas a la mejora de la calidad docente y directiva, como lo revela el documento Gestión Escolar Efectiva, producido en el contexto del Plan Nacional de Educación 2021 (MINED, 2008), en donde se adjudica un importante papel a la dirección para lograr la efectividad de la gestión del centro educativo. Este documento prima importancia a la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura, a fin de lograr aprendizajes efectivos en los estudiantes y relevantes para la vida.

Estas ideas constituyen ideas que evidencian la relevancia del rol directivo en la institución educativa, pero no por el cargo en sí mismo, sino, como una oportunidad para la incidencia en la calidad de los aprendizajes.

En la realidad salvadoreña, el director inicia su trayectoria desde la docencia, la cual se desarrolla con la formación inicial, como lo establecen los procesos y documentos de la Ley de la Carrera Docente en el artículo 44. El ascenso al cargo directivo se convierte en la mayoría de los casos, uno de los logros más altos de la carrera docente, dicho ascenso se efectúa desde los requisitos administrativos y legales.

El Tribunal Calificador de la Carrera Docente sostiene que el proceso se desarrolla en dos etapas: la primera es el cumplimiento de requisitos según la Ley de la Carrera Docente y el segundo es la prueba de suficiencia. El proceso de selección debiera incluir además, una adecuada formación ya sea como mecanismo de selección o como continuidad del proceso de preparación para el ejercicio del cargo.

La Política de Desarrollo Profesional Docente. PDPD (MINED, 2012) manifiesta la deficiencia de la formación directiva y plantea que las personas nombradas para los cargos de dirección de todos los niveles no cuentan con una certificación previa que las acredite como especialistas en gestión educativa. Menciona la carencia de un proceso académico que favorezca el desarrollo de competencias para la función directiva o procesos de inducción para las múltiples responsabilidades. Incluso, la actualización docente se ha enfocado en temas específicos asociados a proyectos o pruebas piloto de las oficinas centrales del Ministerio de Educación. Los procesos formativos son de corta duración y orientados hacia un grupo específico de docentes. (MINED, 2012).

En la actualidad, las variables liderazgo y desempeño directivo son inseparables por la naturaleza misma de las funciones en la dirección; pero también porque el liderazgo se ha vuelto la propuesta de mejora en las escuelas. Mulford (2006, citado en Bolívar, 2010) sostiene que, agotados tanto los modelos de planificación racional, de reformas externas como los modelos burocráticos de gestión escolar, existe la tendencia a confiar en los líderes para generar en las

instituciones educativas los procesos de mejora. En esa misma sintonía (Pozner, 2007), sostiene que los sistemas jerárquicos obstaculizan el trabajo creativo y en equipo en los centros educativos.

Esta caracterización del problema surge de la necesidad de realizar un análisis cuantitativo de la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de municipio de San Salvador en el desempeño directivo, a partir de la evaluación e indagación de los dominios relacionadas la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.

Los dominios definidos en el marco desempeño del directivo se entienden como un conjunto de competencias que integran las áreas específicas del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el liderazgo en la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir, son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes, ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio referido a la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar en la escuela, gestionar las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, la participación de las familias y comunidad; y la realización de una evaluación sistemáticamente de la gestión de la institución educativa.

El dominio referido a los procesos pedagógicos de mejora de los aprendizajes, comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente e implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los docentes.

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Ministerio de Educación de Perú, 2012). Esta definición ayuda a la comprensión del actuar directivo, a partir de las razones siguientes.

Muestra singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una institución educativa específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela; por eso se dice que el actuar directivo es contextual, en el sentido que cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia y que es necesario comprender. En esta postura se sume un “saber hacer” en un contexto determinado.

La competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a la experiencia, conocimiento adquirido e identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela.

La competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

Las seis competencias que serán indagadas para el descubrimiento del problema han sido tropicalizadas de los fundamentos teóricos del Marco de Buen Desempeño del Directivo del Ministerio de Educación de la República de Perú del año 2014:

- 1) Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.
- 2) Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
- 3) Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.
- 4) Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
- 5) Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
- 6) Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Estas seis competencias son distribuidas en veintiún desempeños considerados como la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta idea se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (Ministerio de Educación de Perú, 2012). Se recolectará la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cuantitativas con tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción,

cuestionarios, listas de cotejo, etc.. Dado el carácter contextual de la competencia los desempeños son evaluables con observación en instituciones. Estos veintidós desempeños se especifican a continuación:

- 1) Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
- 2) Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.
- 3) Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
- 4) Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
- 5) Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
- 6) Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
- 7) Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
- 8) Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.
- 9) Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.

- 10) Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
- 11) Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
- 12) Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
- 13) Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
- 14) Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.
- 15) Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.
- 16) Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
- 17) Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
- 18) Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
- 19) Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
- 20) Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

- 21) Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

Las competencias y desempeños sistematizadas por el Ministerio de Educación de Perú en el año 2012, han sido adaptadas en el estudio del liderazgo de los directores del sector público de las instituciones educativas de San Salvador, debido a que están formuladas y validadas a partir de un proceso científico teórico y empírico, a criterio de la investigadora son adaptables a la realidad educativa de la persona directiva de los centros educativos salvadoreños, y además porque en la revisión documental se encontraron referentes teóricos y empíricos que fundamenten sistemáticamente las competencias directivas; sin embargo existen esfuerzos del Ministerio de Educación en capacitar a los agentes directivos.

La interrogante a la que este estudio busca responder surge del análisis de los referentes teóricos, empíricos e instrumentales, que pretenden reducir la problemática general a su esencia; se formula así:

¿Cómo influye el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017?

Esta interrogante tienen como propósito esclarecer, explicar y definir el significado y las implicaciones del objeto de estudio, que gira en torno al liderazgo de los directores en el sector público de San Salvador en el año 2017, cuidando de evitar dos grandes riesgos como dice Bachelard, Gastón (2007), “ponerle nombre viejo a las cosas nuevas y creer que porque no tienen nombre, en el momento que se plantean, son innombrables”; es decir que el objeto de estudio de la presente



investigación se ha descrito como la parte dinámica de la realidad donde están los elementos que le dan forma al fenómeno que se pretende estudiar.

Es importante tener en consideración que el liderazgo de la dirección no se da en abstracto, sino en función del perfil de buena escuela que se pretende lograr en la realidad educativa actual de El Salvador. Por tanto, los ámbitos del liderazgo enfatizan en una la organización para cumplir y ejecutar el proyecto educativo de País, promover alta autonomía de los docentes dentro de los salones de clases, hacer valer estándares altos y claros, reflejados en la planeación de las actividades del Centro Educativo en un ambiente ordenado. Otro aspecto crucial en la gestión de la dirección es su capacidad de dar vida a una cultura escolar en la que se promueve un ambiente colaborativo y que exista a la vez un margen de autonomía. El liderazgo entonces está orientado a fomentar la cohesión y la buena organización del centro escolar; en este sentido el director debe tener claro el proyecto educativo y alinear a su equipo en torno a las directrices este.

También, es menester comprender que el liderazgo directivo es capaz de promover una cultura con disposición, a asumir compromisos con la actualización permanente y el monitoreo constante del desarrollo de las actividades.

## **1.2. Estado histórico del fenómeno de estudio**

En el abordaje de desarrollo histórico de El Salvador, la temática del liderazgo de los directores en el sector público, es necesario realizar resumen del recuento de hechos y acontecimientos más significativos de los referentes que datan desde el periodo colonial hasta la actualidad.

El Periodo Colonial (1518-1821), es marcado como el primer proceso de escolarización, que tuvo El Salvador, con énfasis en un carácter parroquial, los curas eran los llamados a diseminar doctrina con una elemental alfabetización y el Castellano; no obstante sus fuentes eran altamente centralizadas por las

disposiciones del Emperador Carlos I (1518) quién mandó a los encomenderos (Conquistadores favorecidos con una cuota de indígenas, que posteriormente se convirtieron en hacendados), para que alfabetizaran a los indios más inteligentes, para que luego estos hicieran lo mismo con sus demás congéneres; sin embargo, los encomenderos contrataron a los párrocos para que hicieran esta labor educativa. En tal sentido, los encomenderos y sacerdotes se convirtieron de alguna manera en los líderes educativos que tuvieron la capacidad de promover el castellano como único idioma y religión católica apostólica y romana, mediante el uso del catecismo como material y recuso didáctico por excelencia. El 24 de enero de 1799, llega a San Salvador una Real Provisión de Carlos IV sobre la educación, de la que se extraen las siguientes ideas: “Que la educación elemental es importante para la religión y para el estado, porque las primeras impresiones en la edad duran por lo regular toda la vida; la escuela se aloje en cabildo, cuando no haya pieza separada; los curas se interesen en persuadir a los indios lo útil y conveniente que será el que aprendan sus hijos a leer y escribir” (Aguilar Avilés, 1995).

En suma, hasta este momento, el liderazgo ejercido de alguna manera por la supervisión educativa cuenta (Aguilar Avilés, 1995), que quizá el primer supervisor escolar con el que conto El Salvador fue Monseñor Cortez y Larraz (Guatemalteco) con su memorable visita a estas tierras en 1768, quién vino a verificar de primera mano la pobreza y casi inexistencia de un sistema educativo salvadoreño; posteriormente se encuentra una serie de instancias a las cuales se les pedía informes sobre la vida escolar: Curas, alcaldes y jueces en este periodo colonial.

En el periodo correspondiente a la Independencia (1821-1841), se organizó la República Federal de Centro América, que dio origen a la Constitución Federal de 1824, en la que se dispone que la instrucción pública estará bajo la dirección del Poder Legislativo (Congreso, hoy Órgano Legislativo); a pesar de este cambio la educación popular siguió en abandono, aunque con responsabilidad de los

municipios, disminuyendo el poder de la iglesia. En este periodo Fray Matías de Córdova (1824) divulgó en Guatemala un método de alfabetización más atractivo que la dura enseñanza de ese entonces, denominado la Cartilla de Fray Matías; el Poder Legislativo por su parte divulgó este método que no tuvo éxito en el contexto salvadoreño; pero la metodología que se fue introduciendo era el Método Lancasteriano (1824), una técnica mutua por la que los alumnos aventajados enseñaban a los demás, a partir de tediosas preguntas y respuestas; se cuenta que el General Francisco Morazán asistía a presenciar ciertas funciones escolares. En enero de 1831, el Jefe del Estado de El Salvador, José María Cornejo, fundó el Colegio Nacional (escuela) que iba más allá de la etapa elemental, una especie de Preparatoria a Estudios Superiores; sin embargo fue disuelto el año siguiente cuando el Jefe Cornejo entró en conflicto bélico con el Presidente Morazán (Aguilar Avilés, 1995).

En el periodo de la República (1841-1939), tiene su origen el sistema educativo en El Salvador, con la emisión del Primer Reglamento de Enseñanza Primaria el día 8 de octubre de 1832, en donde se decreta la Instrucción Pública, estableciendo la creación de escuelas primarias en cada municipio del país, que serán financiadas por las alcaldías y en caso de que ésta no estuviera en la posibilidad serán los padres de familia quienes aportarían una contribución de uno a cuatro reales. El 15 de marzo de 1841 se creó el cargo de Inspector General de Primeras Letras y la Junta de Instrucción Pública, presidida por el Ministro de Gobernación, a pesar de que estos organismos funcionaran con eficiencia, simbolizaban un intento del Estado por ejercer sobre la educación secularizada (Aguilar Avilés, 1995).

No obstante, hasta la década del 40 no existía el Ministerio de Educación en El Salvador, por lo tanto no se puede esperar planeamiento teórico previo intencional organizado, ni liderazgo de los directores, ni mucho menos acciones realizadas a base de políticas educativas bien definidas. La "instrucción elemental" era administrada por la Subsecretaría de Instrucción Pública dependiente del

Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia. Esta Subsecretaría contaba con la Inspección Escolar y la Sección Técnica. La primera se encargaba de contratar y supervisar al personal; y la segunda se dedicaba a la planificación de los niveles de educación, elaboración de los programas y asesoramiento al Magisterio (Escamilla, 1981).

Con la fundación de la Universidad de El Salvador el 15 de febrero de 1841 se constituye el sistema educativo salvadoreño en tres niveles educativos: Educación Primaria, Educación Media y Educación Superior. Con el Decreto Ejecutivo publicado el 15 de febrero de 1841 bajo el mandato de Don Juan Lindo se crea la Educación Media (Colegio La Asunción) (Escamilla, 1981). A pesar de este avance significativo la Educación Parvularia no forma parte del Sistema Educativo, debido a que da inicio en 1886 durante la administración del General Francisco Menéndez, con la fundación del primer Kindergarten Jardín de Infantes, establecido por la francesa Agustina Charvin no forma parte del sistema oficial. (Aguilar Avilés, 1995).

En este mismo escenario bajo el mandato del General Francisco Menéndez se promulga la Constitución de 1886 declarando a la educación libre de credo religioso y responsabilizando al Estado de brindar educación a las clases populares, ya que se considera que la educación primaria cubriría las demandas de estos sectores (Escamilla, 1981).

En suma, después del periodo de la Independencia, la educación dejó de ser parroquial para caer bajo la responsabilidad de los municipios, con solemnes directrices centrales de la escasa aplicabilidad. Las instancias de inspección recaían en los alcaldes y gobernadores, quienes de por sí, o por interpósita persona, tenían que vigilar las pocas escuelas existentes. Antes de la Reforma Educativa de 1940 la supervisión educativa era de carácter municipal; incluso el Policía Municipal pasaba a verificar la asistencia de los docentes, a quiénes solía pedir su firma (Aguilar Avilés, 1995).

El periodo de la Reforma Educativa de 1940, fue gestado bajo la presidencia del General Maximiliano Hernández Martínez, quién tenía dos aficiones dominantes: las matemáticas y la filosofía. En este entonces cada uno de los 14 departamentos de El Salvador contaba con un Supervisor, llamado Delegado Escolar, que se convirtieron eran jueces inapelables y al mismo tiempo fiscales acusadores; como era procedente eliminarlos, se les auxilió con tres Subdelegados jóvenes entrenados en el manejo de los nuevos programas y las nuevas ideas metodológicas con lo que se convertían de alguna manera en los nuevos líderes que organizaría la escuela a partir de siete funciones escolares: Técnica, Disciplinaria, Social, Higiénica, Industrial, Artística y Deportiva, que constituyeron el aparato administrativo pedagógico de mayor importancia de la época (Escamilla, 1981).

La Función Técnica estaba liderada por los Directores de los centros escolares. La función Disciplinaria corría bajo la responsabilidad de los Subdirectores y las otras Funciones restantes se repartía de acuerdo con las preferencias de cada profesor (Escamilla, 1981).

En la Reforma Educativa de 1940 se crearon las Comisiones de Educación, integradas por tres gobernadores departamentales y alcaldes respectivo; quienes tenían acceso a las escuelas y los alcaldes eran los ordenadores de pagos, por lo que todos los maestros recogían el sello de la alcaldía en sus recibos; incluso tenía la facultad de conceder licencias hasta por 4 días. Pero poco a poco los Delegados Escolares fueron absolvieron las funciones supervisoras y las alcaldías tenía injerencia más que todo en las pequeñas escuelas que ellas financiaban (Aguilar Avilés, 1995).

El periodo de la Reforma de 1968, fue promovido por el Gobierno del General Fidel Sánchez Hernández (1968-19729 y el Ministro de Educación Walter Béneke (Aguilar Avilés, 1995), con la intención de alcanzar una mente crítica, liberadora y creativa, cuyo más alto destino sea promover el desarrollo económico

y social de la nación; a partir de este precepto se organizó del sistema educativo en 4 niveles: Educación Parvularia, Educación Básica, Educación Media y Educación Superior (Escamilla, 1981).

En el año de 1960, se creó como incentivo profesional para los docentes Bienestar Magisterial en una doble línea de acción: atención a la salud; y recreación y arte. La supervisión escolar actúo conjuntamente con Bienestar Magisterial para animar las actividades recreativas y el fomento del arte mediante la organización de coros, orquestas, conjuntos de danza y teatro magisteriales (Aguilar Avilés, 1995).

El periodo de la Reforma Educativa en Marcha de 1995 nace como un imperativo para mejorar la cobertura y la calidad de la educación, de forma tal que las generaciones venideras estén en condiciones de adaptarse a las nuevas situaciones políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales y espirituales; plantea cambios drásticos como acciones de modernización administrativa que generen nuevas modalidades de provisión de servicios, de transferencia de más capacidad de gestión a las escuela, mayor involucramiento de las comunidades educativas en los planes educativos y redefinir el papel de la escuela como agencia de cambio y de desarrollo de la comunidad, para lo cual se requería de un liderazgo efectivo de los directores. En este escenario, la educación no podría seguir repitiendo las formulas del pasado; por el contrario de contribuir al propósito nacional de formar un nuevo ciudadano, más productivo en lo económico, más solidario en lo social, más participativo y tolerante en lo político, más respetuoso de los derechos humanos y por lo tanto más pacífico en sus relaciones con sus semejantes; más consciente del valor de la naturaleza e integrado en lo cultural, y por todo esto, más orgulloso de ser salvadoreño (Aguilar Avilés, 1995). Con estas transformaciones el Presidente de la República Doctor Armando Calderón Sol y la Ministra de Educación Darliyn Xiomara Meza pretendían superar la pobreza, enfrentar de mejor manera la globalización, fortalecer la democracia y consolidar la paz.

La Reforma Educativa en Marcha se enmarcó en el Plan Decenal 1995-2005, que promulgó como objetivos prioritarios: Mejorar la calidad de la educación en sus diferentes niveles; aumentar la eficiencia, eficacia y equidad del sistema educativo; democratizar la educación ampliando los servicios educativos; crear nuevas modalidades de provisión de servicios; y fortalecer la formación de valores humanos, éticos y cívicos; para alcanzar estos propósitos plantea 4 ejes y formula una serie de acciones enmarcadas que son: Ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad institucional, la modernización institucional y la formación en valores humanos, éticos y cívicos (Ministerio de Educación de la República de El Salvador, 1995).

En el contexto de esta Reforma Educativa, el 22 de marzo de 1996 se publicó en el Diario Oficial, Tomo 330, la Ley de la Carrera Docente, que prescribe en el artículo 49 que “En todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por: 1) El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal; 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría; 3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y, 4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo.

En los centros de Educación Parvularia y Especial, el Consejo Directivo Escolar estará integrado por el director, dos maestros y tres padres de familia. En los centros educativos en donde laboran menos de tres maestros, el Consejo Directivo Escolar se integrará proporcionalmente. Cada integrante del Consejo Directivo Escolar deberá tener un suplente perteneciente a la misma categoría del propietario, electos en la misma asamblea. El suplente del Director será el

subdirector. Las resoluciones se someterán por mayoría simple y en caso de empate el presidente tendrá doble voto. Los concejales durarán en sus funciones dos años, a excepción del director quien durará en el mismo durante el tiempo que ostente tal calidad. Los miembros del Consejo Directivo Escolar no devengarán ningún sueldo ni emolumento, ni podrán ser parientes entre si hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. El Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Educación conferirá a los Consejos Directivos Escolares la personalidad jurídica mediante acuerdo que se llevará en el registro correspondiente”. Del análisis del contenido del Plan Decenal 1995-2005 y artículo 49 de la Ley de la Carrera Docente, se desprende que de alguna manera, se le reconoce al director posee un liderazgo legal y formal, debido a que lo ubica como el responsable principal del Consejo Directivo Escolar, ya que es “quien ejercerá la presidencia y la representación legal” del CDE. Este precepto actualmente está vigente a nivel legal y material en todas las instituciones del sector público.

En el periodo de gobierno del Presidente Elías Antonio Saca y la Ministra de Educación Darlyn Xiomara Meza Lara, se gesta en 2005, el Plan Nacional de Educación 2021, teniendo como propósito principal formar ciudadanos con un nivel educativo y cultural que les permita ser productivos y participes activos del desarrollo económico y de los procesos democráticos (Ministerio de Educación de la República de El Salvador, 2005).

En el contexto de las prioridades de política educativa 2005-2021, educar para el país que queremos, un país centrado en su gente, productivo, competitivo y democrático, con seguridad y equidad social, que se desarrolla de manera sostenible y consolida su identidad, el Plan Nacional de Educación 2021 se plantea alcanzar los objetivos siguientes: Formación integral de las personas; escolaridad de once grados para toda la población; formación técnica y tecnológica del más alto nivel; y desarrollo de la ciencia y la tecnología para el bienestar de la sociedad; a partir de cuatro líneas estratégicas, a saber (Ministerio de Educación de la República de El Salvador, 2005):



Línea estratégica 1 Acceso a la educación, que comprende modalidades flexibles de educación Básica y Media, educación Básica completa priorizando las zonas rurales, Parvularia universal (prioridad en estudiantes de seis años) y alfabetización de jóvenes y adultos.

Línea estratégica 2 Efectividad de la Educación Básica y Media, que corresponde a la creación de ambientes físicos adecuados, clima institucional para potenciar el aprendizaje, docentes competentes y motivados, currículo al servicio del aprendizaje y acreditación y certificación.

Línea estratégica 3 Competitividad que integra el aprendizaje de inglés, la tecnología y conectividad, la especialización técnica y tecnológica y la Educación Superior, ciencia y tecnología.

Línea estratégica 4 Buenas prácticas de gestión que integra el protagonismo de los centros escolares, desarrollo institucional y participación social y sistema de información, seguimiento y evaluación.

En el contexto del protagonismo de los centros escolares en las buenas prácticas de gestión, el Plan Nacional de Educación 2021, necesita de instituciones educativas enfocadas en su misión fundamental: educar integralmente a la niñez y la juventud. Ello requiere del liderazgo de los actores escolares, la formación de comunidades educativas cohesionadas en cada escuela, el interés fundamental por lo que aprenden los niños. Un mayor protagonismo exige de directores que ejerzan una autoridad equilibrada y por consiguiente un liderazgo con la participación de los distintos sectores de la comunidad escolar. Esto trae consigo acciones como modernizar los procesos de formación, selección, contratación evaluación de directores y fortalecer de equipos directivos y docentes, en contexto que otorgue mayor protagonismos de

los actores escolares y una especial atención a las metas de aprendizaje de los estudiantes (Ministerio de Educación de la República de El Salvador, 2005).

El Plan Social Educativo Vamos a la Escuela 2009-2014, formulado bajo la gobierno del Presidente de la República Carlos Mauricio Funes Cartagena (2009-2014) y continuado por el Presidente Salvador Sánchez Cerén (2015-2019), en sus aspectos filosóficos se refiere a la necesidad de formar dentro de un marco autentico, el sentido humano, para favorecer el desarrollo de la educación inclusiva en el sistema educativo. El Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno” (EITP), estructura una propuesta que hace énfasis en elementos como la rediseño de la infraestructura escolar, recurso humano especializado en cada disciplina, innovaciones y proyectos pedagógicos, creación de relaciones con territorio escuela-comunidad, y la creación de un ambiente escolar y el liderazgo del director como apoyo al desarrollo del Modelo EITP, el compromiso con la gestión, la delegación de responsabilidades en aras del fomento del trabajo en equipo. Las transformaciones educativas que persigue este Plan Social Educativo Vamos a la Escuela se organizan en torno a las siguientes siete líneas estratégica:

1. Equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo.
2. Currículo pertinente y aprendizajes significativos.
3. Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes.
4. Fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos.
5. Formación permanente para la población joven y adulta.
6. Ciencia, tecnología e innovación a la educación.
7. Fortalecimiento de la Educación Superior.

Consecuentemente en la Línea estratégica de “Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes”, plantea como una de las principales acciones estratégicas, el “fortalecimiento del rol de directores a partir de la adecuación de los procesos que aseguren un desempeño eficiente, es decir, selección, nombramiento, asesoramiento y evaluación (Ministerio de Educación de la República de El Salvador, 2009).

En el contexto, el Proceso de Inducción para Directores, Directoras Subdirectores y Subdirectoras de Centros Escolares, "y en el marco del Plan Social Educativo 2009 - 2014 "Vamos a la Escuela", el Ministerio de Educación de El Salvador en el año 2012 comenzó a implementar hasta la actualidad, es decir 2017, el Módulo 1 "La Dirección Escolar para una Educación Inclusiva", en donde manifiesta que las capacidades de un director se plantean en función del centro que promueve; las características de su liderazgo están a disposición de la institución, para la concreción de un modelo democrático de organización, orientado a la lectura de la realidad, centrado en el cumplimiento de logros pedagógicos y la promoción de vínculos solidarios entre los actores; y que procesos de liderazgo deben estar orientados hacia el cumplimiento del ideario del movimiento y el comprometerse en el proceso de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna (USAID-MINED, 2012).

Este líder trabaja en diferentes planos para el logro de sus metas: el plano organizacional y social, el plano pedagógico y el plano administrativo (Poggi, 2001). También podemos encontrar diferentes dimensiones: pedagógica-curricular, comunitaria, administrativa-financiera y organizacional-operativa (Pozner, 2000, Alfiz, 2001).

En cada uno de estos planos o dimensiones, debe incentivarse el aprendizaje organizacional, la resolución de problemas en forma colectiva, la redefinición de valores, el ajuste de procesos de acción, el estímulo de formas de comprender y actuar, la ampliación de procesos de mejora, el desarrollo y la solvencia de procesos continuos de formación de habilidades tanto individuales como colectivas. Cada uno de estos planos o dimensiones implica capacidades y habilidades específicas que deben aprender y desarrollar los directivos. ¿Qué capacidades hay que formar en un director? ¿Cómo se trabajan en términos de habilidades específicas? En función del proyecto educativo de El Salvador, se puede definir y establecer las habilidades en dos grandes grupos: las habilidades técnicas o la capacidad en hacer algo, y las habilidades humanas para trabajar y

motivar a otros. La agrupación y clasificación de estas habilidades varían según diferentes autores; en el marco de este trabajo, la clasificación fue producto de un taller de equipos técnicos pedagógicos del movimiento.

En cuanto a las habilidades técnicas, podemos enumerar: Observación y análisis de la realidad: nacional, comunitaria, institucional y del accionar de los diferentes actores participantes. Capacidad de elaborar planes y programas, implementarlos, evaluarlos, generando corresponsabilidad en todos los participantes. Capacidad de definir y negociar acciones. Estímulo de logros y aciertos de la institución y rectificación de insuficiencias, carencias y malas prácticas. Establecimiento de propuestas curriculares de calidad y evaluación y desempeños de enseñanza y aprendizajes. Estrategias de formación y reflexión para el plantel docente que permitan el enriquecimiento profesional y la propuesta educativa. Desarrollo de la capacidad de establecer el consenso y la complementariedad entre la conducción y la gestión.

Las habilidades humanas incluyen: Acercamiento, empatía, capacidad de comunicarse con otros en forma eficaz y de generar redes de colaboración. Democratización de la información, creación de vías de acceso para todos. Animación y motivación para orientar las acciones del equipo. Fomento del desarrollo de la capacidad de construir colectivamente para el logro del bien común. Humanización de la institución a través del diálogo y la escucha, generando encuentro y contención.

En este marco dice el USAID-MINED, 2012, que la construcción de liderazgos se debe realizar cuando en el proyecto educativo se construye el sentido de una institución y es liderado por un grupo de profesores o miembros de la comunidad que impulsan los fines del centro, el director promueve el accionar de otros, deja de ser el líder para distribuir el poder y la toma de decisiones, deja de liderar unipersonalmente para ejercer el liderazgo junto con otros. El trabajo de un conductor o líder es construir visiones compartidas. Esta construcción no es la

suma de opiniones y miradas individuales sino el resultado de consensos o acuerdos de los diferentes miembros de una institución, los equipos de trabajo que la componen y los miembros de la comunidad de influencia acerca de lo que tiene que hacer, la forma de resolver problemas, la mirada acerca del contexto, etc. No obstante, es importante destacar que en la escuela salvadoreña siempre ha existido liderazgo directivo, pero reducido a la función de dirigir o mandar, debido a que no ha existido una carrera que forme profesionalmente a la persona que dirige la institución educativa y, a los requisitos legales siempre han sido ser docente escalonado con experiencia mínima de cinco años en el nivel educativo en el cual se desempeñara como director /a.

El liderazgo compartido con otros, democratizando el poder y la toma de decisiones, favorece la creación de equipos, el crecimiento personal y profesional, y el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de una institución. Favorecer el liderazgo compartido genera y gana confianza entre los miembros de una institución y una comunidad (USAID-MINED, 2012). Se trata de un liderazgo que conduce un centro para mejorar la calidad de vida de su comunidad a través de la participación, la formación ciudadana y la búsqueda del bien común, compartiendo valores que permitan otra forma de vida y la necesidad de transformación social que empieza en su centro generando otras formas de habitar espacios institucionales, distribuir el conocimiento de manera igualitaria, compartir la toma de decisiones y el poder. Es un liderazgo que apunta a construir y definir políticas democráticas en su centro, planteando en el espacio institucional esas utopías que buscamos en el accionar gubernamental y que podemos recrear en el espacio de la escuela. Plantear liderazgos como ejercicio de conducción institucional implica aprender a trabajar en equipo y desaprender conductas autoritarias e individualistas. Por ese motivo, es necesario plantear el tema de la autorización del liderazgo en los equipos de trabajo.

Silvia Finocchio (2006) dice al respecto: “En un equipo de trabajo pueden tener lugar la escucha, la acogida, la participación, el diálogo, la sinceridad y otros

elementos que favorecen el bienestar y compromiso, si todos logran sentirse seguros frente al grupo y la tarea a encarar. El equipo, en tanto espacio donde se construye conjuntamente una visión común, permite asumir la responsabilidad de todas las actividades que se desarrollan a partir de estilos de actuar compartidos. Entonces, armar equipos de trabajo podrá ser también entendido como un modo de habilitar autoridad en otros, democratizando la mirada y la perspectiva escolar”.

Antúnez (2000) propone que la dirección de la institución escolar debe ser coherente con procesos gestores que asumen principios participativos y democráticos. El modelo democrático de gestión tiene las siguientes características: Su equipo no está formado solo por la dirección. Tiene una estructura flexible de gestión. Involucra a docentes y familias. Las decisiones surgen tras procesos de acuerdo y compromiso. Desarrolla procesos de evaluación interna. Sus miembros: Defienden su derecho a participar en los procesos de toma de decisiones, junto con los equipos directivos. Tienen una representación formal en las unidades u órganos institucionales de gestión. Poseen un conjunto de valores comunes.

En el Proceso de Inducción para Directores, Directoras Subdirectores y Subdirectoras de Centros Escolares, ”y en el marco del Plan Social Educativo 2009 - 2014 “Vamos a la Escuela”, el Ministerio de Educación de El Salvador comenzó a implementar desde el 2012 hasta la actualidad, es decir 2017, el Módulo 3 “La organización escolar para una educación inclusiva” , en donde manifiesta que ante el reto de organizar la escuela, es necesario visualizar los liderazgos de las personas que asumen el rol de dirigir, dinamizar y conducir las acciones. Los tipos de liderazgo influyen en los demás, sea: Forzándolos o coaccionándolos para que hagan la voluntad del líder por su fuerza o posición. Consiguiendo que hagan voluntariamente lo que el líder desea, debido a su influencia personal. Hoy en día, la dinámica educativa y los requerimientos del entorno plantean una serie de retos para los líderes y sus estilos de liderar. El modelo directivo basado en una sola persona a cargo de múltiples tareas

administrativas y pedagógicas ha demostrado ser poco eficiente al relegar la riqueza de experiencias, conocimientos y potencialidades del talento humano existente en la organización escolar. Es necesario, aprovechar esas capacidades existentes es dar un giro de calidad, no solo por el cambio de cultura de autoridad en la escuela, que convierte la figura directiva única en un equipo directivo, sino porque esto implica compartir el liderazgo para provecho de los aprendizajes del estudiantado, delegando responsabilidades y funciones según las necesidades en las personas más eficientes y expertas, y organizando un equipo representativo que decide, equilibra responsabilidades y funciones, y coordina acciones y decisiones institucionales(USAID-MINED, 2012).

Pasar de un estilo de dirección delegada en una persona, a la ejercida por un equipo colegiado, implica organizar grupos colaborativos y practicar estilos de liderazgo, pautas culturales y estructuras organizativas participativas y democráticas. Puesto que el liderazgo compartido involucra a personas comprometidas, y con capacidades y experiencias diversas tiene una ventaja única: poder enfrentar exitosamente las complejidades de la escuela y su contexto, ejecutando eficientemente sus procesos estratégicos y operativos (USAID-MINED, 2012).

La organización a partir del liderazgo directivo compartido impulsa el trabajo colaborativo por área, nivel, especialidad o proyecto, modela el trabajo colectivo académico y extracurricular del estudiantado, y fomenta valores y prácticas de la participación y la colaboración en lugar del individualismo, la competencia y la rivalidad en la comunidad y el entorno; sin embargo, es importante considerar que la instauración de un equipo directivo basado en el liderazgo participativo, involucra, además de la fortaleza colectiva, el ámbito individual, por lo que, tal como dice Grande y Pemoff (2002), el cambio tiene que darse simultáneamente en estas dos áreas: en las dinámicas de los actores institucionales, y en las actitudes y la disposición para el involucramiento individual que permitan cualificar e incrementar su capacidad para analizar y dar respuesta a la problemática

escolar. Para desarrollarse a plenitud, ejerciendo un liderazgo participativo, el equipo directivo requiere una convivencia escolar sana y pacífica, de ahí que para conformarlo sea relevante.

Definir un sistema de comunicación: Tener un lenguaje y diálogo común. Establecer una forma de manejo de autoridad y distribución de poder para su funcionamiento (qué se resuelve, cómo se llega a consensos, cómo se resuelven los disensos, cuál es el valor que tiene cada opinión en la toma de decisiones). Organizar las reuniones: tipo, medios, métodos y procedimientos que utilizar. Administrar las relaciones y los talentos humanos. Por otra parte, un equipo directivo tiene como características: La distribución de poder y liderazgo, rotando roles. La concepción de trabajo colaborativo como una comunidad de aprendizaje. La delegación de decisiones al equipo colaborativo, involucrando a sus integrantes. El cambio de paradigma de concepciones y costumbres sobre la dirección escolar.

Conformar el equipo y hacerlo sostenible y eficaz en el tiempo es complejo, requiere esfuerzo, capacidad organizativa y toma tiempo. Sin embargo, por sus beneficios y resultados exitosos a mediano plazo, es urgente crear una cultura colaborativa, en medio de las demandas inmediatas y las múltiples tareas diarias, aplicando en ello altos niveles de organización e intencionalidad, teniendo normas claras para el trabajo (USAID-MINED, 2012).

En este escenario, es necesario comprender que las formas de hacer gestión educativa, gestión escolar o pedagógica ha ido evolucionando en las escuelas salvadoreñas desde las prácticas autoritarias, prácticas de instrucción, obediencia y hasta la búsqueda de participación de los actores de la comunidad educativa en el logro de acuerdos pedagógicos, de convivencia y otros que actualmente se experimentan como prácticas de liderazgo que trascienden a la mejora de la calidad de los proceso educativos.



### **1.3. Antecedentes teóricos**

Los antecedentes de la investigación constituyen los aspectos teóricos más cercanos a la orientación científica del tema objeto de estudio, se enfocan en el análisis de las investigaciones realizadas sobre el liderazgo de los directores a nivel internacional y a nivel nacional.

La evidencia internacional y el desarrollo conceptual indican que el liderazgo educativo está abierto a múltiples determinantes e influencias, junto con demostrar que dicho liderazgo incide – indirectamente, a través de la generación de condiciones, capacidades y motivaciones del cuerpo docente – en los resultados que obtienen los centros escolares. El desafío sobre liderazgo en educación es cuantificar y, sobre todo, cualificar estas interrelaciones, tomando en consideración las particularidades de los directores y los docentes, de las escuelas, e incluso de los sistemas educativos; si bien se ha concluido que existe un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas, ninguna de las investigaciones ha dejado de desconocer la enorme importancia que adquiere el contexto escolar en las posibilidades de ejercer dichas prácticas y en las formas que estas adoptan. Del mismo modo, en la medida en que el efecto entre prácticas de liderazgo y resultados de aprendizaje está mediado por la acción que realicen los profesores, adquieren especial relevancia elementos idiosincrásicos, tales como la cultura profesional docente, la formación inicial o en servicio que se implementa, o bien las condiciones de trabajo en las que éstos se desempeñan (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), 2009).

En definitiva, conocer mejor el modo en que los directivos logran mejorar los resultados escolares de los alumnos, mediante un conjunto de prácticas de liderazgo que les permiten impactar en el quehacer de los docentes en el aula, será un paso significativo no solo para la investigación educativa: lo será también para la definición de políticas de fomento del liderazgo directivo. Estos resultados

empíricos ayudarán a fundar políticas más efectivas, en las que dimensiones tales como la formación de los directivos, la priorización de sus tareas y tiempos, o bien las atribuciones que se les asignan y por las cuáles se les evalúa, se establecerán más por la evidencia y menos por la intuición, la tradición o la ideología (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), 2009).

En el ámbito internacional, a nivel latinoamericano existen numerosos trabajos de investigación, que aportan un insumo teórico para contextualizar el marco de referencia de este estudio, y que contribuyen con la fundamentación, que demuestra que existe un problema y que reclama solución, entre algunos de los antecedentes más significativos se explicitan a continuación los siguientes:

Juárez Campos, Roberto Carlos (2010), de la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú, realizó un estudio de tipo descriptivo denominado “Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la Red N° 2 Distrito Ventanilla – Callao”. Con el propósito general de identificar los estilos de liderazgo que perciben los docentes del nivel secundaria en los directivos de las instituciones educativas de la RED N° 2 del distrito de Ventanilla, región Callao.

La investigación se ejecutó en docentes de las instituciones educativas “Francisco Bolognesi”, “Villa Los Reyes”, “Pedro Planas Silva” y “Fe y Alegría” de la RED N° 2. Se aplicó un cuestionario adaptado para determinar la percepción del profesorado respecto a los estilos de liderazgo de sus directivos, el mismo que fue sido validado por juicio de expertos y presenta una confiabilidad de 0,956 con el Alpha de Cronbach. La muestra fue de 102 docentes elegida de manera probabilística estratificada. Los resultados demuestran la prevalencia del estilo de liderazgo autoritario en los directivos en dichas instituciones educativas, seguido del estilo liberal y del estilo democrático. Esto significa que mayormente los directores asumen la dirección de manera vertical, se toman decisiones

individualmente, hay órdenes que deben cumplirse y no se toma en cuenta las opiniones e ideas del personal en pleno.

Flores Macotela, Ebacio Neón (2010) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú, realizó la investigación titulada: “El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo; con el propósito fundamental de determinar el tipo de liderazgo del director y su relación con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público —Nuestra Señora de Lourdes II DRE - Ayacucho, 2010. Debido a que el liderazgo del director en una institución educativa y las competencias comunicativas entre la comunidad educativa tiene una gran importancia en las relaciones interpersonales, clima institucional positiva y por consiguiente en el éxito institucional. Esta investigación fue de tipo cuantitativa, de nivel descriptivo correlacional, que consiste en el análisis de la relación de las variables del tipo de Liderazgo y estilos de comunicación; el diseño es No Experimental de corte transversal. De acuerdo con los objetivos de la investigación, se considera que el tipo de liderazgo del director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.

El análisis de correspondencias de las variables, existe una asociación significativa, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05 apoya esta conclusión. Se concluye que existe una relación significativa, con un grado de correlación de 0,524 y un nivel de significancia menor a 0.05, entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva. Como también existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva en un grado de correlación de 0,671 y un nivel de significancia menor a 0.05. Concluye que existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertivo en un grado de correlación de 0,558 y un nivel de significancia menor a 0.05.

Ruiz de la Cruz, Gilmar Daniel (2011), investigador de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, realizó la investigación en donde explica la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte; un estudio de tipo de investigación básica y de nivel correlacional-causal. Como técnica de colecta de datos se aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicado a una muestra representativa de docentes (175) de tres instituciones educativas, cuya información permitió mediante el modelo de regresión lineal múltiple probar las hipótesis planteadas.

Como parte del estudio se determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas, obteniendo como resultados que la correlación es 0,57 y 0,56 respectivamente. Asimismo, en la prueba de hipótesis principal se determinó que los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas ( $P = 0,00 < 0,05$ ). Concluyendo además, que dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente.

Ganga, Francisco y Navarrete, Erwin (2012), investigadores de la Universidad del Zulia (LUZ) de Venezuela, realizaron la investigación sobre los “Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización”, en la que proponen como objetivo principal describir los enfoques más representativos del fenómeno del liderazgo y que han tenido gran repercusión en la literatura científica. Para lograr este objetivo, se utilizó la metodología cualitativa, recopilando datos de fuentes secundarias, la revisión se centró en las principales publicaciones de revistas indexadas en la base de datos ISI Journal Citation Reports (entre los años

1924-2005) y comprendió los de mayor impacto como el Leadership Quarterly, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly; la selectiva, búsqueda incluye publicaciones que contribuyen a comprender el desarrollo de este constructo.

Los resultados del análisis evidencian que a pesar de la divergencia de los enfoques, es posible encontrar algunas características comunes entre ellos. Se concluye que el liderazgo, por ser un fenómeno complejo de analizar, puede ser abordado desde una perspectiva integradora, superando la tendencia fragmenta de las diferentes líneas investigativas que han estudiado esta temática, a partir de los tipos de enfoque de liderazgo como: de rasgos, conductual, humanista, poder y la influencia, situacional, el transformacional.

Flores García, Eddyta Jezabell (2014), investigadora de la Universidad de Piura, Piura, Perú. Realizó un estudio sobre “El Estilo de Liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura”, con el propósito principal de identificar el estilo de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura. Los procedimientos usados en esta investigación son de carácter positivistas cuantitativos, debido a que se realizó el control experimental, la observación sistemática del comportamiento y la correlación de variables para luego adoptar una generalización en los procesos donde se rechaza aspectos concretos e irrepetibles para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas.

La aplicación de un cuestionario tipo encuesta de Likert permitió identificar qué características o indicadores son los que se repiten en cada estilo de liderazgo, lo que hizo posible comprobar las hipótesis, ya que se utiliza un sistema Hipotético-deductivo puesto que se busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable. Se contó con una población constituida por 7 colegios, cada uno con una cantidad promedio de 30 profesores, en total tenemos una población que se define entre 200 y 250 profesores. Se

escogerá como muestra para la investigación a 2 de los 7 colegios. En conclusión en la muestra estudiada se encontró predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados.

El referente teórico nacional e institucional de estudios sobre el liderazgo de los directores del sector público es bastante escaso, a pesar de ello se encontraron los aportes significativos de dos investigaciones que seguidamente se especifican.

Fuentes Váldez, Encarnación y Alvarado Canizález, Hernán (2007) de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, realizaron la investigación sobre “El papel del Liderazgo en la Gestión Administrativa Escolar de los Centros Educativos de Educación Básica del Distrito Educativo 06-05 de Planes de Renderos”, con el objetivo principal de realizar un análisis del estilo de liderazgo que se ejerce en la administración de los centros educativos de Educación Básica, a fin de elaborar una propuesta de estilo de liderazgo del director que responda a la situación específica escolar para la mejora continua en los ámbitos pedagógico-curricular, administrativo financiero y la relación escuela-comunidad. Se utilizó un enfoque ecléctico tomando en cuenta las diferentes teorías para sustentar el contexto de estudio, enfoques y categorías de análisis; asimismo, se utilizó para la recogida de información un cuestionario en la entrevista de grupos focales; luego la información es representada en cuadros y gráficos de barras por modalidades administrativas.

Los resultados evidencian que en los centros educativos administrados por CECE se ejerce un liderazgo autoritario, en los centros educativos administrados por CDE se ejerce un estilo de liderazgo condescendiente y en los centros educativos administrados por ACE se ejerce un liderazgo autoritario regularmente y condescendiente a la vez. Se continúa identificando rasgos del estilo de liderazgo situacional como principio esencial para alcanzar el éxito en los centros educativos de Educación Básica (Fuentes Váldez, 2007).

Raymundo de Rivas, Beatriz Andrea y Arteaga Alas, Belky Esmeralda (2014) de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, realizaron el estudio sobre “La gestión del director como factor de eficacia”, con el propósito principal de determinar cómo influye la gestión del director en la eficacia escolar en las instituciones de Educación Media en El Salvador.

En esta investigación desarrolla un análisis del liderazgo como factor fundamental en la eficacia escolar bajo la perspectiva cuantitativa con muestreo aleatorio dirigido y se le aplicó tres cuestionarios a los directores, docentes y estudiantes a una muestra representativa de los departamentos de San Vicente, Chalatenango, La Libertad y San Salvador. Se concluye que los directores son conscientes de su rol de administradores educativos y que deben realizar gestiones con eficiencia, eficacia y de esta manera garantizar el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, liderando docentes y prestar calidad de servicio a estudiantes y padres de familia (Raymundo de Rivas, 2014).

El 09 de junio de 2015, el Ministerio de Educación publicó en <http://www.mined.gob.sv/index.php/plan-social-educativo>, logros del Programa de Apoyo a Comunidades Solidarias en El Salvador; en donde el Ministro de Educación, Carlos Canjura, junto al embajador de la Unión Europea, Jaume Segura Socías, y el director general de coordinación del Gobierno y Cooperación Internacional de la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia, Carlos Sáenz, presentó los resultados del Programa Apoyo a Comunidades Solidarias en El Salvador (PACSES), componente Educación 2013-2014.

Entre los alcances del PACSES se destaca la implementación de la Política Nacional de Educación y Desarrollo Integral para la Primera Infancia en comunidades solidarias, la expansión del modelo pedagógico, así como la rehabilitación y construcción de la infraestructura escolar.

La expansión de este modelo en todo el país se inició a finales de 2013, como un esfuerzo del gobierno salvadoreño por llevar educación a la niñez desde la concepción hasta los siete años de vida y a sus respectivas familias.

Para el Ministro Canjura “la educación inicial es el punto en donde se puede construir una nueva sociedad en El Salvador, el cuidado de esos primeros mil días demuestra la importancia que tiene en el desarrollo personal y la integración social que puede tener la persona en el futuro construiremos ciudadanos con mejores capacidades cognitivas, mejores capacidades psicomotrices y socioemocionales”. Además, se contó con el apoyo de la Unión Europea en el diseño, validación e impresión del currículo de Educación Inicial y se capacitó a 7,500 docentes y agentes educativos en este mismo tema.

Este modelo, que beneficia a la primera infancia, se imparte desde dos subcomponentes: la vía institucional y la vía familiar comunitaria, con lo que se busca ampliar la cobertura de los servicios educativos en 12 municipios de los cuales tres son considerados de extrema pobreza, severa y alta, y nueve de precariedad extrema alta.

#### **1.4. Justificación**

La conveniencia de este estudio está centrada en investigar la influencia del liderazgo de los directores del sector público del municipio de San Salvador en el desempeño directivo en relación a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en el año 2017. Es factible, porque se cuenta con los recursos financieros, materiales y humanos suficientes para llevarlo a cabo. Los resultados de la investigación serán agrupados y no de manera individual, para respetar la confidencialidad y los principios éticos que rigen todo estudio.



La relevancia social de la investigación, está orientada al análisis cuantitativo de la incidencia del liderazgo los directores de las instituciones educativas del sector público determinar el nivel de desempeño directivo, a partir de los dominios, las competencias y los desempeños que serán evaluados e indagados sobre la actuación directiva. Los resultados de este estudio pueden ser de mucho provecho para los actores educativos de las instituciones educativas del sector público y privado, las autoridades del Ministerio de Educación y la Universidad Pedagógica de El Salvador.

Las implicaciones prácticas que conlleva este estudio están orientadas a dar respuesta al problema de investigación denominado: ¿Cómo influye el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017? Asimismo, se dejará abierta la oportunidad para que el futuro se puedan realizar otros estudios dirigidos a dar respuesta esta y otras interrogantes similares sobre el liderazgo de los directores del sector público de otros municipios y departamentos de El Salvador, lo que puede permitir tener un mejor panorama nacional sobre este objeto de estudio.

El valor teórico de este estudio enfatiza en que a partir de los resultados se generarán aportes teóricos para explicar y entender la influencia del liderazgo en el desempeño de los directores del sector público del municipio de San Salvador, que serán de importancia trascendental para orientar la realización de futuras investigaciones a nivel nacional sobre este objeto de estudio.

La utilidad metodológica de la investigación está dirigida a la construcción de un nuevo instrumento para la recopilación y análisis de la información del liderazgo y desempeño directivo del sector público, guiada por el paradigma positivista, la lógica de la verificación, el enfoque cuantitativo y la técnicas de la observación y la encuesta.

## **1.5. Alcance y limitaciones**

### **1.5.1. Alcances**

Los alcances de esta investigación indican hasta dónde se llegará con el estudio y su principal implicancia está relacionada con los objetivos que se ha propuesto alcanzar, que a continuación se especifican:

- Investigación sobre la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.
- Indagación de los estilos de liderazgos que más prevalecen en los directores del sector público de San Salvador, para conocer el desempeño alcanzado en la orientación de los procesos pedagógicos en la mejora de los aprendizajes.
- Evaluación de la pertinencia de los estilos de liderazgos de los directores del sector público del municipio de San Salvador, para determinar el nivel desempeño alcanzado en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.

### **1.5.2. Limitaciones**

Las limitaciones constituyen las dificultades u obstáculos identificados que están relacionados con el acceso, recolección, procesamiento y análisis de datos, que inciden directamente en el alcance de los objetivos planteados, las cuales se enuncian seguidamente:

- Inseguridad y delincuencia presente en algunas instituciones educativas del sector público de San Salvador imposibilitó el acceso y recogida de información.
- Falta de apertura de algunos directores de las instituciones del sector público de San Salvador, con relación a la autorización para recolectar la información sobre este estudio.
- Presencia de grupos de pandillas en el contexto de algunos centros escolares, imposibilitó el acceso a cubrir más instituciones educativas del sector público de San Salvador.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se aborda la temática de investigación bajo una perspectiva sociológica, filosófica y epistemológica desde posturas de diversos autores que refuerzan y respaldan teóricamente los propósitos principales de este estudio.

En sentido corriente, líder, significa jefe, conductor, especialmente de un grupo; pero su uso es mucho más generalizado y amplio, designa a la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivada de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene la habilidad de conseguir adeptos y seguidores. La nota más característica de líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo, como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades, expresadas en una situación contextual determinada (Ander-Egg, 1999).

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse y la segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. El liderazgo se apoya también en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales; en tal sentido el líder debe ser capaz, y los seguidores deben aportar voluntad (Chiavento, 2000).

El líder es una persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se

esfuerzen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven (Gento Palacios, 2002).

Además, (Alvarado Oyarce, 2003), concibe el liderazgo en relación con la gerencia lo define como la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos en el centro escolar.

Estos enunciados demuestran que el director es el líder de una institución educativa y que sus funciones no deben limitarse al cumplimiento de actividades administrativas, sino que se deben enfocar a reconocer el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la escuela a la que pertenecen. En este sentido, un director líder en una organización educativa es una pieza angular, debido a que es el conductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden los objetivos institucionales. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la gestión educativa sea efectiva. El director es líder formal que debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización del centro escolar. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad para dinamizarlo. En este contexto, resume el liderazgo, “como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (Lorenzo Delgado, 2004).

En el contexto académico, Sergiovanni, 1984, citado por (Álvarez, 1999), plantea la existencia de cuatro tipos de liderazgos determinado por las funciones

que cumplen en la escuela. El liderazgo organizacional como el que se preocupa especialmente por el funcionamiento de las estructuras organizativas del centro; el liderazgo supervisor como aquel estilo de dirección que pone el acento en el control de los procesos y resultados para conseguir calidad o mejora del servicio que ofrece el centro; el liderazgo administrativo que identifica calidad y satisfacción con el cumplimiento de las normas y procedimientos; y el liderazgo educativo, que enfatiza en la orientación, asesoramiento y apoyo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El conjunto de perfiles directivos alimentan, desarrollan y condicionan significativamente el ejercicio del poder y la función directiva en el tipo de liderazgo organizativo, en este sentido se especifican a continuación los principales estilos de liderazgo.

## **2.1. Tipos de estilos de liderazgos**

El análisis de la literatura sobre la evolución de la figura del director en los países latinoamericanos en el entorno cultural, indica el predominio de un modelo dominante que integra características de liderazgo situacional y del liderazgo instruccional.

### **2.1. 1. Liderazgo buroprofesional o administrativista**

En este estilo de liderazgo el director está muy preocupado por la eficiencia administrativa, que entienden más el cumplimiento de plazos, la determinación formal de objetivos y el respeto a las normas y procedimientos, que por el éxito medido en resultados; la tarea para este tipo de directivos es más un procedimiento a seguir rigurosamente que una actividad que conduce al éxito.

Con relación a la estructura, se preocupan de que cada individuo aparezca asignado a un departamento o sección en el que cumple determinadas tareas,

perfectamente definidas por los reglamentos y por los objetivos marcados en la planificación correspondiente. Este de directivo dedica una parte sustancial de su tiempo a velar porque cada sistema y subsistema (departamento o sección) aplique la normativa escrita por la que hay que regirse y sigan los itinerarios administrativos que han de conducir a buen término la actividad y la documentación institucional sobre la que se apoya.

En cuanto a la relación este tipo de directivo piensa que el personal sólo rinde en su trabajo cuando siente de forma visible la presencia del jefe; suele establecer, relaciones impersonales que facilitan el ejercicio de autoridad jerárquica y evitan las turbulencias de tipo afectivo consiguiendo una mejor articulación de la estructura. El control lo entiende y lo ejercen como poder de fiscalización sobre las personas que llevan a cabo las tareas burocráticas.

### **2.1.2. Liderazgo *laissez faire***

La tarea y la relación en este estilo de liderazgo, se respeta la iniciativa y el nivel de compromiso personal de los profesionales a los que consideran colegas. Supone que una vez un profesor ha accedido al puesto de trabajo porque ha superado los periodos de concurso y de prueba, es una persona adulta, responsable y que sabe lo que se hace. Este tipo de directivo piensa que en el ámbito de la educación es muy difícil medir resultados (tarea), puesto que en la evaluación de los alumnos intervienen factores externos casi siempre incontrolables. Lo mismo piensa de los objetivos educativos, los ven como intenciones que cada profesor debe interpretar en función de materia que imparte. Consideran importante cuidar de las estructuras básicas de la institución, como espacios simbólicos fundamentales que vinculan a sus miembros a ésta. Un profesor pertenece a un determinado centro educativo porque periódicamente es convocado y asiste al rito iniciativo del encuentro entre iguales. El control lo entiende y lo ejercen como poder de fiscalización sobre las personas que llevan a cabo las tareas burocráticas.

El control lo ejercen a través del poder que le confiere la ley, aunque no entre en la dinámica del control personal de los individuos. En este tipo de centros no se perdona que se falte a las reuniones, aunque todo mundo sabe que es muy libre de no cumplir lo acordado. El director y los profesores castigan a los individuos que se autoexcluyen con la marginación social.

En el líder *laissez faire* se pueden identificar las características que a continuación se especifican:

- Respeto la iniciativa y el nivel de compromiso personal de los profesionales a los que consideran colegas.
- Cuida la estructura básica de la institución como espacios simbólicos fundamentales que vinculan a sus miembros a ésta.
- Piensa que en educación es muy difícil medir resultados (tarea), porque en la evaluación de los alumnos intervienen factores externos casi incontrolables.
- Director y docente castigan a los individuos que se autoexcluyen con la marginación.
- Coordinadores son los únicos responsables de la administración del proyecto educativo.
- Está ausente cuando se le necesita y siempre encuentra un culpable en las situaciones difíciles.
- Evita decir cómo se deben hacer las cosas y no toma decisiones de forma oportuna y eficaz.

### **2.1.3. Liderazgo manager de tipo ejecutivo**

Los centros y toda su dinámica funcionan presionados por la libre competencia, que les obliga a pensar básicamente en resultados. Los líderes educativos se ven obligados, por la presión de la libre competencia, a subordinar los demás elementos de relaciones y estructura a los objetivos medibles en



resultados. En este sistema existen dos tipos de control: el externo, que viene fijado por la dinámica de oferta y demanda en función del marketing y los resultados obtenidos en los exámenes nacionales de revalidación y el control interno, que ejerce el consejo directivo escolar del propio centro educativo.

El estilo de control que ejerce el director, por delegación del consejo directivo escolar, es evidentemente un control del personal y de los resultados académicos que produce cada profesor en función de estándares comparativos nacionales, sin tener en cuenta el contexto.

#### **2.1.4. Liderazgo situacional**

Méndez (2012, Pág. 21-22) plantea los siguientes postulados sobre el liderazgo situacional está basado en una interacción entre (a) la cantidad de dirección que un líder proporciona y (b) la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y (c) el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, la cual sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la “madurez” de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

Para Hersey y Blanchard, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida) a medida que los subordinados se desarrollan y ‘maduran’, y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

En la fase Inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos.

En esta etapa, un gerente causará la ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso. Pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada según Hersey y Blanchard, porque todavía no se les puede considerar como colegas.

A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desde estimular mayores esfuerzos por parte de ellos.

Así pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados. En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo (incluso puede resultar molesta una supervisión estrecha). Pero el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor.

Conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más auto directivos y logran mayor experiencia, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo. Entonces son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su gerente.

La teoría situacional del liderazgo ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo no es el adecuado, según Hersey y Blanchard, no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez.

Por consiguiente, el gerente que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, logrará que los objetivos se logren con mayor eficacia. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

En este tipo de liderazgo lo importante para los directivos son las estructuras como condición para alcanzar buenos resultados y satisfacer al cliente. Técnicamente esto se consigue mediante una eficaz articulación de las estructuras que conforman la organización, en función de objetivos o de proyectos bien definidos. La tarea no la conciben como calidad del procedimiento administrativo, sino como resultados y satisfacción del docente. Los empleados no se conciben como funcionarios, sino como personas implicadas en un proyecto a las que se les asignan tareas en función de sus capacidades, no de sus perfiles. El estilo de control que ejerce es tan complejo que exige la concurrencia de distintas capacidades, es decir, el control no pueden ser realizado desde una única instancia, sino desde los responsables de cada una de las estructuras y en función de sus capacidades; por lo tanto es necesario hacer el seguimiento de cada programa en función de los objetivos fijados en el proyecto institucional; y controlar a las personas implicadas en relación con sus actitudes.

Como resultado del análisis documental en el estilo de liderazgo situacional se puede reconocer las características siguientes:

- Articula los objetivos de cada departamento, supervisando su desarrollo en función de un proyecto.
- Adecua la supervisión a los distintos estilos y ritmos de trabajo de los profesores.
- Ejerce un control despersonalizado al máximo, supervisando solamente el funcionamiento de las estructuras.
- Asume la función de controlar sus resultados a través de sus proyectos.
- Asigna las responsabilidades en función de las capacidades de los docentes, no en función de sus fidelidades.
- Responsabiliza a cada miembro del equipo directivo de la gestión y seguimiento de un proyecto.
- El equipo directivo ejerce la función de supervisión y control en función de los principios y criterios que se han definido en los diferentes proyectos.
- Delega en los responsables de cada estructura el seguimiento de toda la actividad del centro.
- El control se lleva a cabo desde las mismas estructuras donde se toman decisiones o se elaboran los proyectos.

### **2.1.5. Liderazgo transaccional o político-corporativo**

Según Méndez (2012) en la teoría sobre el liderazgo transaccional se asume que la gente se motiva por la recompensa y el castigo, los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando. Cuando la gente ha acordado hacer un trabajo, una parte del trato es que ellos ceden toda la autoridad a sus líderes o gerentes. El primer propósito de un subordinado es que el director les diga a ellos qué deben hacer.

El líder transaccional trabaja a través de crear estructuras, por lo cual, es claro que se requieren subordinados y las recompensas que los directivos les asignen por seguir sus órdenes. El trato (castigo) no siempre es mencionado, pero

los seguidores están bien entendidos de la existencia de un sistema formal de disciplina que existen normalmente en el lugar de trabajo.

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor.

Por otra parte en este estilo de liderazgo, lo más importante es saber moverse en las dinámicas de poder que se establecen entre las personas antes que con la institución y las estructuras. La autoridad, le viene al director por el tipo de relación y alianzas que establece con sus profesores, puesto que son ellos en el fondo los que intervienen de forma práctica en su elección. Es evidente la importancia que adquieren las relaciones humanas en la dinámica de funcionamiento del centro; estas relaciones estarán presididas por pactos de poder y alianzas en función de intereses personales y corporativos. La tarea, el mismo trabajo y los resultados que aparecerán siempre subordinados a los intereses del colectivo protagonista; lo mismo sucede con los objetivos institucionales. La estructura solamente actúa como un espacio privilegiado desde el que se pueda controlar, vigilar y adquirir poder, ya que éste no siempre le viene dado al líder institucional por la institución a la que aparentemente representa; sino por sus relaciones con otros líderes que pueden controlar a los docentes, el consejo directivo escolar o una simple comisión que en una momento dado disfruta el poder.

El estilo de control que se ejerce desde este tipo de liderazgo atrapado en la dinámica de poder se define como micro política según Ball, 1989, citado por (Álvarez, 1999); desde esta perspectiva no se puede hablar de seguimiento de proyectos o de supervisión de resultados en función de objetivos institucionales; se habla de control personal, ya sea directa o indirectamente, de las personas que

no ha demostrado suficiente su fidelidad a la institución o los representantes de la misma. No importa la evaluación formativa, tampoco la sumativa si no es en función de intereses corporativos o de poder.

Por tanto en el liderazgo transaccional se identifican como característica más significativas las que a continuación se presentan:

- Exige el cumplimiento de las funciones legalmente estipuladas.
- Cumple las funciones legalmente establecidas para su cargo.
- Centra su atención principalmente en las irregularidades.
- Se centra en las necesidades materiales de sus colaboradores.
- Choca con los intereses individuales de los profesores.
- Promueve la motivación del personal a través de recompensas.
- La actuación la rigen los valores como la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos.

#### **2.1.6. Liderazgo instruccional**

Este enfoque enfatiza en el contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y considera que el rol que cumple el director es clave (Heck et al., 1991). En el sentido que se vincula al movimiento de la eficacia escolar, que planteó la necesidad de girar desde una propuesta burocrática y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto de los alumnos como de los profesores (Murillo, 2006); este vínculo estrecho con la calidad de los aprendizajes es lo que define al liderazgo instruccional. Elmore (2008), “podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional. Por eso, el liderazgo es la práctica de mejora educativa, entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo” (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

El centro de interés de este tipo de estilo de liderazgo, es el aprendizaje y la educación del alumno; la tarea del director se concentra en conseguir buenos resultados que se traducen en éxito académico y satisfacción del usuario. La dirección sabe que el objeto de su gestión es tan delicado y difícil de conseguir que sólo puede alcanzarlo mediante la integración del profesorado en un proyecto común que le gratifique. Su labor consiste en hacer coincidir los objetivos de la institución (estructura) con los intereses profesionales de los profesores (relación). El líder interviene en el proceso de enseñanza que se desarrolla en las aulas asesorando, ayudando, posibilitando recursos para que los docentes trabajen mejor, incentivando y negociando el cambio.

El estilo de control que practica se basa en el seguimiento de los proyectos negociados con los docentes, en la supervisión de los resultados en función de indicadores negociados con los agentes de la educación, los padres, madres de familia y los profesores. El director controla cuando asesora al profesorado, cuando ayuda a solucionar un problema que se ha producido entre el profesorado y los padres, madres de familia, o entre el profesorado y el alumnado; provoca y dirige la evaluación institucional cada cierto tiempo; su control nunca es amenazante porque no es personal, controla, supervisa, evalúa la consecución de los objetivos, las actividades, la aplicación de los recursos, los resultados; y sólo evalúa a los responsables para fijar programas de mejora profesional o personal.

Consecuentemente en el líder instruccional se pueden identificar las características siguientes:

- Hace coincidir los objetivos de la institución (estructura) con los intereses profesionales de los profesores (relación).
- Interviene en el proceso de aprendizaje que se desarrolla en las aulas, asesorando, ayudando, posibilitando recursos para que los profesores trabajen mejor, incentivando y negociando el cambio.

- El control se basa en el seguimiento de los proyectos negociados con los docentes, en la supervisión de los resultados en función de indicadores negociados con padres y madres de familia y docentes.
- Promueve el diálogo, el crecimiento profesional y la reflexión con los docentes.
- Escucha y pone en práctica las recomendaciones y/o sugerencias.
- Fomenta el desarrollo de programas de formación en las áreas del currículo, la instrucción y la tecnología.
- Clarifica y reflexiona colectivamente las metas educativas del proyecto de centro.
- Fomenta la articulación de las actividades con la visión colectiva del proyecto de centro.
- Comunica escrita/oral a la comunidad educativa los problemas, las decisiones y avances del proyecto de centro.

### **2.1.7. Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es definido por Bernard Bass (1988) citado por (Álvarez, 1999), como el comportamiento de los directivos que tienden a convertir a sus docentes en dirigentes de la actividad educativa que llevan a cabo; motivándolos a través del logro, es decir facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban lograr por ellos mismos; despertando su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses a los objetivos de la institución y, manifestando que tienen expectativas altas en su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza en ellos mismos.

El liderazgo transformacional entendido desde el campo de la educación significa, siguiendo a Smith y Andrews, 1989, citado por (Álvarez, 1999): Poner los intereses profesionales y personales en la docencia y en el desarrollo del currículo; dedicar todos sus esfuerzos a la consecución de los objetivos educativos



y sólo a aquellas tareas burocráticas que sean imprescindible para el logro de los objetivos; movilizar todos los recursos disponibles para alcanzar resultados de éxito; crear un clima colaborativo entre los profesores y de comunicación con ellos; apoyar y participar con los docentes en los programas de formación continua; e implicar al profesorado en la toma de decisiones del centro; ser sensible y estar informado de los datos que muestran el rendimiento de los alumnos.

Con el fin de mejorar la eficacia en los centros educativos Bernard Bass, 1988 referido por (Álvarez, 1999) propone que la pieza clave del éxito escolar es el liderazgo y, más concretamente, el estilo de dirección educativa que se lleve a cabo; afirma que el liderazgo más eficaz es el frente al liderazgo transaccional a la ausencia de liderazgo o al liderazgo *laissez faire*. Lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la organización o institución en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la organización siga siendo competitiva sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones, es necesario tener en cuenta la visión de la organización, que tal vez tenga que modificarse, para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas. Las características que mejor definen el liderazgo transformacional son las siguientes:

El ***carisma***, comprende el prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza.

La ***consideración individual***, enfatiza que el cambio de actitudes sólo puede hacerse a través de la interacción individual que el líder establece con los profesores, interesándose personalmente por el funcionamiento de las clases, asesorando y proporcionando formación a los profesores.

La **estimulación intelectual**, trata a los profesionales que coordina y dirige como personas inteligentes a las que hay que darle argumentos y razones para convencer; estimulando la participación y la colaboración alrededor de un proyecto compartido.

La **inspiración**, referida a la capacidad de innovación y creatividad propias del líder, sin ella no es fácil comprender el clima de desarrollo organizacional al que se debe. La inspiración supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo.

La **tolerancia psicológica**, supone que el liderazgo de los centros educativos se inscribe en lo que se podría llamar espacio de interacción turbulenta, que genera grandes dosis de ansiedad por el tipo de relación tan personal que se establece tanto entre los mismos enseñantes como entre éstos y sus alumnos. La relación es el instrumento básico de enseñanza-aprendizaje. En este clima es fundamental que el líder no sólo posea sino que manifieste sentido del humor, que atempera y relativiza las situaciones de conflicto y tensión.

El líder educativo transformacional tiene plena conciencia que los intereses de alumnos, son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo; posee lo que los buenos resultados de los alumnos significan el éxito de proyecto de dirección y a ello dedica sus esfuerzos, sus recursos y sus capacidades personales, esto significa de acuerdo (Álvarez, 1999) aplicar las siguientes estrategias:

- Dedicar tiempo a la relación con los alumnos de forma personal o a través de sus delegados.
- Poseer conocimientos básicos de la evolución psicológica y de los procesos de socialización de los estudiantes de tal forma que el proyecto educativo no le sean ajenos y puedan intervenir con conocimiento de causa siempre a favor de los intereses de los alumnos.
- Intervenir en las situaciones de conflicto entre docentes y alumnos de forma objetiva de tal forma que ni unos ni otros lo sientan como su aliado

inquebrantable. Con esta objetividad más que restar prestigio ante las partes gana autoridad y respeto.

- Velar por la participación efectiva de los alumnos tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas; es fundamental que los alumnos perciban que su colaboración es valorada y aceptada, de lo contrario se inhibirán y las decisiones que se tomen las consideraran como acuerdos interesados de los que en el fondo mandan.
- Asumir como propio y velar porque los principios educativos y valores definidos en el proyecto educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana del centro dentro y fuera de las aulas.

El líder transformacional con relación a los docentes, sabe que son el instrumento clave de la educación de los alumnos en el centro educativo; considera que de ellos depende el éxito o fracaso del proyecto de su gestión. En este sentido, los docentes tienen criterio profesional propio, y desde ese postulado hay que ejercer el liderazgo transformacional que implica la función directiva. El liderazgo transformacional entiende el trabajo de los docentes desde el supuesto que, solamente desarrollando sus capacidades profesionales y personales, puede alcanzar ciertos niveles de calidad educativa; lo que implica según (Álvarez, 1999) dedicar tiempo a las acciones siguientes:

- Integrar a la mayor parte de los docentes alrededor de un proyecto de centro elaborado de forma colaborativa, que pueda entusiasmarle porque les integra en un grupo humano de prestigio y les realiza profesionalmente.
- Crear condiciones organizativas que faciliten el crecimiento y el desarrollo de las habilidades específicas del educador: capacidad de programación y planificación en equipo de la tarea docente, el descubrimiento y experimentación personal de las estrategias y métodos del proceso de enseñanza aprendizaje, la superación de los problemas específicos de la integración alumno-docente y docente alumno.

- Facilitar información periódica y continua a los docentes sobre su propio trabajo y la marcha del centro que le permitan reconvenir conflictos y alcanzar resultados deseados o superar resultados no deseados.
- Potenciar el staff administrativo del centro, de forma que agilice la tarea administrativa que ahora ha corrido a cargo del profesorado; reduciendo la sobrecarga burocrática del profesorado al mínimo, de manera que el 80% de su capacidad se centre en el desarrollo de habilidades educativas no administrativas.
- Fomentar la participación en actividades de formación continua tanto personal como de equipo, de forma que mantenga un ritmo fuerte de puesta al día y de innovación en el centro.
- Armonizar los intereses profesionales del profesorado con la satisfacción del cliente, es decir, los alumnos y padres y madres de familia.
- Crear un fuerte staff de carácter psicopedagógico que facilite al profesorado el trabajo en el aula con aquellos alumnos desmotivados o que no se adaptan a los ritmos académicos del aprendizaje.

Después del estudio de experiencias del estilo de liderazgo transformacional planteadas por la teoría se identifican las siguientes características:

- Entusiasma, motiva y trasmite confianza a los docentes y estudiantes.
- Aprovecha las equivocaciones como oportunidades de aprendizaje.
- Establece relaciones interpersonales saludables con la comunidad educativa, interesándose por el funcionamiento de las clases, asesora y proporciona formación a los docentes.
- Estimula la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente.
- Promueve la participación y colaboración activa de los miembros de la comunidad educativa alrededor de un proyecto compartido.
- Interviene efectiva, equitativa y objetivamente en la solución de situaciones de conflicto de los miembros de la comunidad educativa.

- Se centra en el auto concepto y la autoestima de sus colaboradores.
- Dedicar tiempo a la relación con los alumnos de forma personal o a través de sus delegados.
- Fomenta la participación activa y efectiva de los alumnos en actividades y/o proyectos institucionales.

En suma, el liderazgo transformacional tiene en cuenta las estructuras y los espacios de gestión que facilitan el trabajo en equipo de los profesores, por orden de importancia de acuerdo con (Álvarez, 1999), señalan a continuación: 1) Espacio integrador desde el que articular todos los proyectos y vincular al profesorado en su desarrollo; 2) Espacio innovador desde el que asesora, apoya e incentiva todo el programa de innovación que surja en el centro; 3) Espacio ejecutivo desde el que facilita recurso; 4) Espacio administrativo desde el que se convierte en presencia visible que supervisa e informa.

## **2.2. Gestión directiva y liderazgo escolar**

Según (Freire, Silvana y Miranda, Alejandra, 2014), entre los años 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez 2010); sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. En este sentido, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a los nuevos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. Actualmente, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar 2010, Murillo 2008).

Ante esta situación, Barber y Mourshed (2008) explica que aquellos sistemas educativos en donde los directores dedican la mayor parte del tiempo a

actividades y que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas se ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes. A partir de una vasta revisión de la literatura teórica y empírica existente, el National College for School Leadership (NCSL) define el liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela (Bush y Glover 2003). Los líderes escolares guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo (Mullins, Martin, Ruddock, O'Sullivan y Preuschoff 2009) citado por el (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

En la gestión y la calidad de la educación es importante señalar la importancia del liderazgo en la dirección de calidad en los centros educativos de acuerdo a (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009). El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008) citado por el (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina 2011). El

liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005). El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b) citado por (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad (Bush 2007; Pont, Nusche y Moorman 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b). Pero dado que para el logro de escuelas efectivas y de calidad (Pont, Nusche y Moorman 2008) se pone el énfasis en el liderazgo de tipo pedagógico, el presente estudio se enfocará en este estilo de liderazgo en la gestión que realizan los directores en sus instituciones educativas (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

La gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y

eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación de Perú 2002 y 2003). Desde esta perspectiva se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009)

En el aseguramiento de una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006 citado por (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

Los líderes educativos exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes. Tres tipos de prácticas se asocian de manera general con estos logros: fortalecer la cultura escolar, modificar estructuras organizacionales y construir procesos colaborativos (Maureira,Oscar; Moforte, Carla; y González, Gustavo, 2014).

### **2.3. Actuación del directivo escolar**

Este apartado se ubica en un amplio marco de referencia que va desde la democratización de las instituciones educativas, la toma de decisiones, la distribución del poder, el liderazgo compartido y las responsabilidades que cada



uno asume y las acciones definidas por el sistema educativo para cada uno de los miembros de la escuela. En este sentido, el rol del directivo a través de la necesidad de un conductor o líder centralizándolo en una persona, o la importancia de trabajar en equipo en cada centro educativo buscando maneras más colaborativas para la conducción, se fundamentará en los planteamiento teóricos de (Gysseles, 2008).

### **2.3.1. Necesidad de un líder o conductor**

El líder es aquél que orienta o conduce a un grupo, guiando a otros y figurando en primer lugar. Esta persona que está a la cabeza ejerciendo influencia y convocatoria en demás, estimulando y marcando rumbos para que otros sigan es lo que se denomina líder. Esta capacidad de liderar orientadora y motivadora, vinculada con cierta sabiduría, experiencia o impulso, ubica a una persona a la vanguardia de un grupo, como cabeza visible de una institución educativa. Esta capacidad construida con formación y actitud para el liderazgo actualmente conlleva un fuerte peso para las personas que tienen que ejercer ese rol. Para Duschatzky y Birgin (2001), en la actualidad, al líder se “lo define como sujeto de transformación, unido a la idea de exitoso sustituye al paladín de valores, caballero medieval, al burgués de la revolución industrial y al obrero de la tradición socialista”. Este líder no tiene valor por sí mismo sino a través de su performance; en relación con aspectos de su trabajo como conductor, esto supone la realización de actividades múltiples para el logro de los objetivos de una organización. Estos logros recorren un abanico que va desde preservar el patrimonio cultural acumulado por la sociedad y saber transmitirlo a las nuevas generaciones y ver los pasos por seguir para que esto suceda y se recree eficazmente hasta cumplir con los requerimientos legales y administrativos que toda institución tiene para funcionar en el sistema educativo. Todos estos factores se cumplen si todos los actores están involucrados, motivados y trabajando a conciencia para este logro. Además, se pide vivir una cultura escolar donde se compartan valores, se establezcan prioridades, se enriquezcan rutinas y se transformen malas prácticas en un marco de trabajo compartido, con crisis,

logros, oposiciones, aciertos y conflictos. La importancia que tiene su accionar nos hace descartar los rasgos de su personalidad y profundizar en las acciones y conocimientos que debe dominar para ejecutar su quehacer.

- **Necesidad de cambio institucional**

La sociedad cambia, las formas de actuar y ver la realidad se transforman, los hábitos y formas de comportamiento se modifican. Los modos de ver y vivir la realidad varían. En la actualidad, se ha avanzado notablemente y se replantearon o revocaron totalmente muchas de prácticas del pasado. Aceptar a grupos históricamente discriminados en la escuela significa revisar prácticas, actitudes y normas institucionales. Esto implica planteos para la inclusión y la igualdad de oportunidades que involucran cambios y reflexiones muy profundas en la escuela. Cada época supone un tipo de líder o un liderazgo diferente según las necesidades del contexto y los requerimientos de la organización. El líder debe desarrollar la capacidad de adaptarse de forma flexible y crítica al medio, planteándose y replanteándose formas de actuar y estar en el mundo.

Los valores actuales como el consumo, la competencia y el mercado han llegado a la escuela como institución que forma parte del mundo, y a la hora de educar y actuar hay que tener lecturas y posturas al respecto, repensar viejas prácticas y cuestionar nuevas formas de actuar planteándose espacios para el quehacer educativo y la formación de sujetos y ciudadanos. Los cambios y las transformaciones traen consigo la reflexión, la formación, el trabajo en equipo, la claridad sobre lo que queremos cambiar, y la búsqueda de formas para hacerlo.

La escuela es parte del mundo y se ve afectada por él, lo que requiere la capacidad de leer la realidad, impone búsquedas, define posiciones. Hay cambios a los que no nos podemos sumar: la creciente desigualdad social, las injusticias que generan determinadas formas de sociedad. Los centros educativos tienen que educar al respecto concientizando y formando en otros valores y acciones

sociales. Tampoco es cuestión de cambiar por cambiar. Toda institución atesora formas de ejecutar, maneras de comunicarse y de concretar logros, y genera un estilo institucional que no tiene que cambiarse por modas o innovaciones momentáneas. Las transformaciones son necesarias pero también tienen que ser pensadas, enjuiciadas, planificadas y consensuadas por la comunidad educativa.

En la década de los noventa, las transformaciones e innovaciones en las escuelas de América Latina estuvieron en el centro de la escena, pero no todas las rutinas y tradiciones tienen que modificarse por la ola de la transformación y las reformas; estos cambios como oleadas generan en las escuelas y sus formadores cierta incertidumbre que paraliza.

Es importante tener en cuenta que una institución educativa cercana a su comunidad que sabe incluir a los más necesitados y promocionar el aprendizaje, y lo demuestra de manera eficiente, no necesita cambiar sino evaluar sus prácticas y rectificarlas según las necesidades de mejora. El desafío consiste en poder diferenciar cuáles son las notas esenciales de la institución y cuál es su identidad, que indica qué aspectos deben reproducirse y qué aspectos pueden o deben modificarse a la luz de los acontecimientos presentes y de los acontecimientos previsibles (Carriego, 2005). El líder se vuelve un dinamizador educativo que facilita procesos, que puede leer la realidad, que estimula y coordina grupos de trabajo para que las realidades cambien a fin de mejorar la oferta educativa o el trabajo en su escuela. Las capacidades que debe desarrollar un director desde esta perspectiva son:

- **Capacidades de un director**

Las capacidades de un director se plantean en función del centro que promueve; las características de su liderazgo están a disposición de la institución, para la concreción de un modelo democrático de organización, orientado a la lectura de la realidad, centrado en el cumplimiento de logros pedagógicos y la

promoción de vínculos solidarios entre los actores. Este líder trabaja en diferentes planos para el logro de sus metas: el plano organizacional y social, el plano pedagógico y el plano administrativo (Poggi, 2001); y en las dimensiones: pedagógica-curricular, comunitaria, administrativa-financiera y organizacional-operativa (Pozner, 2000, Alfiz, 2001). En cada uno de estos planos o dimensiones, debe incentivarse el aprendizaje organizacional, la resolución de problemas en forma colectiva, la redefinición de valores, el ajuste de procesos de acción, el estímulo de formas de comprender y actuar, la ampliación de procesos de mejora, el desarrollo y la solvencia de procesos continuos de formación de habilidades tanto individuales como colectivas. Cada uno de estos planos o dimensiones implica capacidades y habilidades específicas que deben aprender y desarrollar los directivos.

¿Qué capacidades hay que formar en un director? ¿Cómo se trabajan en términos de habilidades específicas? En función del proyecto educativo se puede definir y establecer las habilidades en dos grandes grupos: las habilidades técnicas o la capacidad en hacer algo, y las habilidades humanas para trabajar y motivar a otros. La agrupación y clasificación de estas habilidades varían según diferentes autores:

Con relación a las habilidades técnicas, se puede enumerar: Observación y análisis de la realidad: nacional, comunitaria, institucional y del accionar de los diferentes actores participantes; Capacidad de elaborar planes y programas, implementarlos, evaluarlos, generando corresponsabilidad en todos los participantes; Capacidad de definir y negociar acciones; estímulo de logros y aciertos de la institución y rectificación de insuficiencias, carencias y malas prácticas; Establecimiento de propuestas curriculares de calidad y evaluación y desempeños de enseñanza y aprendizajes; estrategias de formación y reflexión para el plantel docente que permitan el enriquecimiento profesional y la propuesta educativa; y desarrollo de la capacidad de establecer el consenso y la complementariedad entre la conducción y la gestión.

Como habilidades humanas están: Acercamiento, empatía, capacidad de comunicarse con otros en forma eficaz y de generar redes de colaboración; democratización de la información, creación de vías de acceso para todos; animación y motivación para orientar las acciones del equipo; fomento del desarrollo de la capacidad de construir colectivamente para el logro del bien común; y humanización de la institución a través del diálogo y la escucha, generando encuentro y contención.

- **Construcción de liderazgos**

El trabajo de un líder educativo es construir visiones compartidas. Esta construcción no es la suma de opiniones y miradas individuales sino el resultado de consensos o acuerdos de los diferentes miembros de una institución, los equipos de trabajo que la componen y los miembros de la comunidad de influencia acerca de lo que tiene que hacer, la forma de resolver problemas, la mirada acerca del contexto, etc. El liderazgo compartido con otros, democratizando el poder y la toma de decisiones, favorece la creación de equipos, el crecimiento personal y profesional, y el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de una institución. Favorecer el liderazgo compartido genera y gana confianza entre los miembros de una institución y una comunidad.

En este sentido, se trata de un liderazgo que conduce un centro para mejorar la calidad de vida de su comunidad a través de la participación, la formación ciudadana y la búsqueda del bien común, compartiendo valores que permitan otra forma de vida y la necesidad de transformación social que empieza en su centro generando otras formas de habitar espacios institucionales, distribuir el conocimiento de manera igualitaria, compartir la toma de decisiones y el poder. Es un liderazgo que apunta a construir y definir políticas democráticas en su centro, planteando en el espacio institucional esas utopías que buscamos en el accionar gubernamental y que podemos recrear en el espacio de la escuela.

El planteamiento de liderazgos como ejercicio de conducción institucional implica aprender a trabajar en equipo y desaprender conductas autoritarias e individualistas. Razón por la cual, es necesario plantear el tema de la autorización del liderazgo en los equipos de trabajo. Silvia Finocchio (2006) dice al respecto: “En un equipo de trabajo pueden tener lugar la escucha, la acogida, la participación, el diálogo, la sinceridad y otros elementos que favorecen el bienestar y compromiso, si todos logran sentirse seguros frente al grupo y la tarea a encarar. El equipo, en tanto espacio donde se construye conjuntamente una visión común, permite asumir la responsabilidad de todas las actividades que se desarrollan a partir de estilos de actuar compartidos. Entonces, armar equipos de trabajo podrá ser también entendido como un modo de habilitar autoridad en otros, democratizando la mirada y la perspectiva escolar”.

### **2.3.3. Necesidad e importancia de trabajar en equipo**

La construcción de liderazgos lleva a cambiar la cultura de la autoridad en la escuela o centro educativo, a pasar de un director o directora a un equipo directivo, de un líder personalizado a un liderazgo de equipo o equipos. Para ello hay que planear modalidades de acción que van desde un director que se apoya en un equipo de trabajo en el que delega responsabilidades y funciones que él no puede absorber y que por ese motivo encarga a otros, buscando personas que son más eficientes en un tema y descansando en ellas para resolver una situación específica, hasta un equipo donde todos deciden y todos equilibran responsabilidades y funciones coordinando acciones y decisiones institucionales.

Las formas de construcción de liderazgos en una institución también se ven influenciadas por formas culturales y políticas donde se desarrolla la propuesta. En democracias como las de América Latina, la distribución del poder y las formas de participación no son espontáneas e implican cambios culturales en la organización de las instituciones. Llegar a una construcción de liderazgo democrático que también logre el crecimiento personal y profesional de los participantes no es una

propuesta tan fácil de llevar adelante en las escuelas, es más, se trata de estilos contracorrientes de propuestas más autoritarias o populistas de nuestras culturas políticas y nuestras democracias, que se caracterizan más por la personalización y el liderazgo único.

Estas formas de organización denotan miradas diferentes sobre la distribución del poder y el liderazgo, para lo que sería importante llegar a una rotación de roles equilibrada y a una concepción del trabajo en equipo como una comunidad de aprendizaje. Abandonar la postura de un director que decide y adoptar la de un equipo donde la delegación involucra a todos es una tarea compleja que requiere un cambio de miradas, concepciones y prácticas reales. Esto resulta más difícil de concretar porque en las instituciones se nombra y jerarquiza a un director y vicedirector desde la política educativa, desde la que se establecen también responsabilidades y sueldos acordes a esa obligación más distribuida unipersonalmente. Desde lo económico y desde el nombramiento público o privado de responsabilidades, ya se definen estilos de liderazgos en las políticas de conducción. Por ese motivo, partimos de un cambio de concepción en la vida institucional y los que la conducen y participan en ella para democratizar el poder, conformar equipos, asumir y plantear otros estilos de liderazgos, modos culturales y estructuras organizativas que favorezcan otras construcciones colectivas de autoridad.

Las escuelas son ámbitos de gestión complejos cuya gestión requiere un equipo preparado para los distintos roles y funciones que hay que ejecutar, que se encuentre al nivel de las responsabilidades de que cada función demanda para ese ejercicio. Para ello, es necesario un grupo de personas con formación, compromiso y capacidad de trabajo conjunto que lleve la institución a un nivel de mejor ejecución y actuar cotidiano.

- **Cultura de la organización**

La escuela puede ser una suma de aulas donde prevalece la acción individual y el trabajo conjunto es escaso, los logros institucionales se dan por una suma de voluntades, no hay devoluciones acerca de las tareas realizadas tanto por los logros obtenidos o por las dificultades en la práctica, o bien puede ser una institución que acuerda, discute, comparte actuaciones y fortalece la participación, los acuerdos y la articulación.

La cultura colaborativa se basa en la implicación de los miembros de un grupo y en su participación, creatividad y aportes, y así se convierte en una filosofía que enmarca la organización, afecta la forma de trabajo y el clima institucional, e incide en los procesos de toma de decisiones (Grande y Pemoff, 2002). Pensar en la cultura de un centro educativo es definir una serie de significados y valores compartidos en los que se vive la vida cotidiana y se establecen las metas que se aspira a concretar y la forma en que van a llevarse a cabo.

Es necesario cambiar los climas, culturas y maneras de nuestras escuelas implica puestas en marchas colectivas y decisiones de equipos de conducción y de la importancia de este cambio a la altura de lo enunciado. Para Grande y Pemoff (2002), estos cambios tienen que darse simultáneamente en dos ámbitos: **Ámbito colectivo:** el de las interacciones mutuas entre los distintos actores institucionales, a través de la colaboración y la participación; y **los ámbito individual:** el de las actitudes y disposición de cada uno de los profesionales en su proceso de compromiso con la organización y participación en los fines y valores, por lo que realiza un esfuerzo determinado en beneficio de la organización.

El trabajo colaborativo permite generar un modelo de escuela capaz de revisar y problematizar sobre su propia realidad organizativa con facilidad para aprender de los propios problemas y errores a partir de un proceso de revisión



(Gairín, citado por Grande y Pemoff, 2002). Esto influye tanto a nivel institucional como a nivel personal. Crear es como revisar y evaluar acciones institucionales con otros, y esos otros son diferentes actores que participan de la vida del centro pero que buscan algo en común y por eso se reúnen y se ponen manos a la obra.

- **Forma de trabajar en equipo**

En esta forma de trabajo, el individuo y el grupo se valorizan por sí mismos, tanto en su carácter individual como por su “interdependencia” con el grupo. La importancia de la valoración personal de cada participante, su aporte al grupo sumando pertenencia, ayudando, aportando al trabajo de otros. La valoración colectiva del sentido de interdependencia es la responsabilidad colectiva de cómo los miembros se aconsejan, respaldan y ayudan, y esto favorece el aprendizaje mutuo, la búsqueda de mejoras en las actividades realizadas y un mayor compromiso con los objetivos institucionales.

La conformación de equipos y su capacidad de sostenerse en el tiempo realizando una tarea eficaz es un trabajo arduo y de mucha complejidad. Para poder armar un equipo e instalar una cultura de trabajo grupal se requiere el fundamento de: Un estilo democrático de cultura institucional. Un accionar colaborativo entre los miembros para la búsqueda de acuerdos de mejora de sus propuestas educativas e institucionales. Un trabajo más eficaz para lograr los objetivos propuestos. Una mayor responsabilidad en las actividades que se desarrollen en la institución, por lo cual se involucre más a la comunidad educativa. Un mayor desarrollo de las potencialidades de los diferentes participantes para su desarrollo personal y el grupo de trabajo. Una organización de la comunicación para socializar el saber y las responsabilidades de cada miembro.

Es importante tener en cuenta la escucha, la acogida, la participación, el diálogo, la sinceridad, la transparencia y otros elementos que favorecen el

bienestar y la eficiencia del equipo. Un factor importante en la conformación de los equipos es que deben formarse desde las capacidades y no desde las fidelidades. Avanzar en la construcción de formas democráticas y colaboración implica dominar las estrategias del trabajo en equipo. La conformación de un buen equipo de trabajo se basa en algunas características que vamos a enunciar a continuación: Definir los participantes del equipo: quiénes participan, qué cualidades tienen, cuántos miembros son. Armar una estructura de funcionamiento: cómo y cuándo participan de las reuniones. Tener claros los objetivos y metas por alcanzar con el trabajo del equipo. Administrar y coordinar tareas, generar espacios para el intercambio de sus miembros. Definir un sistema de comunicación: establecer un lenguaje común, una manera de diálogo. Establecer una forma de manejo de autoridad y distribución de poder para su funcionamiento (qué se resuelve, cómo se llega a consensos, cómo se resuelven los disensos, qué valor tiene cada opinión en la toma de decisiones). Organizar las reuniones: función o tipo de reunión, medios, métodos y procedimientos para utilizar en ella. Administrar las relaciones y los recursos humanos.

El trabajo en equipo lleva mucho tiempo y organización para obtener buenos resultados. Este tiempo de preparación y claridad en la organización a veces atenta contra el rol del director por las características de su trabajo (la multiplicidad del rol, las urgencias y la inmediatez de su gestión, la carga emocional y la implicación personal). Por estos motivos, el afianzamiento de un estilo de trabajo colaborativo y grupal tiene que tener un alto nivel de organización y no puede quedar librado a la espontaneidad y a las resoluciones de último momento. Requiere normas claras y esfuerzo conjunto para su realización y debe incorporarse como una forma permanente de trabajo. Trabajar en equipo requiere tiempo y una disciplina de habilidades propia de esta forma de trabajo, por eso el trabajo en equipo no siempre es lo que sucede realmente en las instituciones. Una reunión esporádica, con falta de distribución de poder, ausencia de decisión e incapacidad de escucha y diálogo puede ser un buen escenario para decir que se

realiza una reunión pero no para trabajar en forma colaborativa a través del equipo.

## **2.4. Contexto escolar como realidad dinámica que interpela el liderazgo**

La conformación de liderazgos y la participación en trabajos de equipos, requiere que el director desarrolle un ejercicio de liderazgo para que “haga que esta forma de trabajo suceda” y para que se consoliden en el espacio institucional formas democráticas de funcionamiento para el beneficio de todos, a partir del crecimiento personal y grupal, y del trabajo colaborativo y comunitario; lo que le exige que sepa leer los problemas y necesidades que afectan a la institución a partir del contexto donde ésta se encuentra, poder realizar un diagnóstico de dicho contexto y saber qué pasa en el país no es un fin en sí mismo sino un punto de partida para empezar a trabajar, buscando las soluciones que puede alcanzar la escuela y planteándose las situaciones que sólo pueden reconocerse y estudiarse pero que se juegan en un plano de política con mayúsculas, en el ejercicio de la ciudadanía. En este apartado, merece una vital atención el análisis del contexto escolar a partir de los referentes teóricos propuestos por los autores (Artiles Gil, Leopoldo; García Ramos, Dinorah; Peralta, Franklin; y González, Raymundo, 2005) a partir de los siguientes componentes:

### **2.4.1. Noción de contexto**

Los términos contexto, ambiente y entorno, resultan familiares porque se hace uso de ellos con frecuencia en la práctica cotidiana de las actividades educativas y comunitarias. Es importante y necesario clarificar cada uno de estos conceptos e indicar la relación y la diferencia que puede existir entre ellos. Estos tres conceptos (contexto, ambiente y entorno) muchas veces son utilizados en el ámbito educativo como sinónimos. En esta oportunidad, se refiere al contexto como el espacio que tiene sentido para unos individuos y unos grupos sociales concretos. El contexto es el entorno significativo en que las personas desarrollan

su vida; entran las infraestructuras y los recursos que llamamos naturales, las costumbres y las creencias que sirven de redes de comunicación entre las personas y el espacio que las rodea. Estas redes comunicativas y significativas son las que definen el contexto cultural de los grupos sociales. Citando al educador Tomás Austin, "el contexto cultural es todo aquello que forma parte del medioambiente o entorno y que resulta significativo en la formación y desarrollo de un grupo humano específico"

La escuela pública de las sociedades latinoamericanas se ve ante un desafío de múltiples dimensiones: el desafío del contexto internacional en el cual obran los poderes que impulsan la globalización; el del contexto nacional caracterizado por el incremento de la desigualdad y la exclusión que acompañan la fragmentación; y el del contexto local habitado por familias y comunidades que han sido dejadas a su suerte para el empeño de su articulación social, cultural y política. La caracterización del contexto del centro educativo implica partir de la realidad de los sujetos, del escenario económico y sociocultural en el que éstos están ubicados y donde actúa el centro educativo. Además del escenario inmediato, nos referimos a una relectura crítica y permanente de los fenómenos, acontecimientos, hechos y situaciones que aunque percibidos en primera instancia como fenómenos puramente locales, tienen realmente relación con una globalidad de hechos y situaciones a nivel nacional e internacional.

Los ámbitos que componen el contexto; a tener en cuenta para realizar la caracterización del contexto:

- El ámbito social, conformado por las relaciones y convivencia en la comunidad. Familia; realidad familiar en la comunidad; tipos de familias; estrato social (alto, mediano, bajo); redes de pertenencia; hábitos de consumo (alimentos, ropa, bebidas); servicios que recibe la comunidad (agua, luz, vivienda, apoyo a la salud y a la seguridad social).

- El ámbito económico, compuesto por la producción de la comunidad; condiciones de producción: recursos agrícolas, recursos técnicos, infraestructura vial; fuentes de trabajo; ocupación laboral; ingresos estimados de los pobladores de la comunidad; empleos; desempleo; trabajo por cuenta propia, trabajo informal en la calle; problema del hambre; impuestos que pagan los pobladores de la comunidad.
- El ámbito cultural, que incluye los valores característicos de la comunidad, nivel educativo, estilo de vida de la comunidad (alto, mediano, bajo); expresiones religiosas; otras actividades culturales (deportes, música, arte, cine, radio, televisión, Internet, prensa, libros, bibliotecas, fiestas); identidad comunitaria (marginal, céntrica, alta, mediana, baja), tradiciones culturales importantes para la comunidad; utopías/visión de futuro de la comunidad.
- El ámbito político, que incluye a las instituciones principales de la comunidad; organizaciones comunitarias, populares o partidarias más influyentes en la comunidad; formas de ejercer y distribuir el poder en la comunidad; relaciones entre las diferentes instituciones, organizaciones y personas de la comunidad; atención y respeto a los derechos de las personas y de las organizaciones.

En estos cuatro ámbitos siempre será importante tener en cuenta al menos tres perspectivas importantes: una se refiere a la perspectiva de género; pero también la perspectiva ecológica que implica las relaciones del ser humano y las instituciones con su medio; y la perspectiva histórica que se refiere a los tiempos en que surgen estos ámbitos y los cambios que experimentan en su dinámica.

#### **2.4.2. Caracterización dinámica del contexto**

Las razones para la caracterización del contexto son diversas en su naturaleza y en sus enfoques; pero las razones más relevantes hacen referencias a:

La **función socializadora de la escuela**, tiene una gran responsabilidad en el proceso de socialización de las niñas/os. La socialización es el proceso que pone en contacto a los niños/as con otros/as niños/as al tiempo que se le enseñan las normas básicas de conducta social y se les va preparando para la vida. Los centros educativos además contribuyen para que las/os estudiantes vayan entrando en relación con otras realidades que están más allá de la propia escuela. Así empiezan a darse cuenta de lo que pasa en la zona donde está ubicada la escuela; de lo que pasa en su zona de residencia y en otros espacios sociales y educativos de la localidad y del país. A la escuela le corresponde, además de su papel en la socialización primaria del/la niño/a (recordemos que la intervención de la escuela se inicia hoy con la educación inicial), también un papel en la socialización secundaria, que supone interiorizar normas y roles correspondientes a las relaciones sociales que abarcan la construcción de amistades fuera del entorno familiar, la familiarización con otros órdenes de jerarquía y autoridad y la integración a ambientes más formalizados de relación que le abren otro horizonte al desarrollo de los/as niños/as y de los/as jóvenes que habrá de culminar en la formación de hombres y mujeres adultos capaces de asimilar cambios y responder adecuadamente a situaciones diversas y nuevas.

La **relación entre la escuela y la comunidad**, a partir del diálogo que deberá ser permanente, reflexivo y con la posibilidad de generar buenos frutos para la escuela y para todo y todos los que le rodean. Desde esta perspectiva, el contexto sociocultural y económico deberá reconstruirse a partir de indicadores que permitan apreciar no sólo cuán adecuado es el desempeño de los centros educativos en la satisfacción de las necesidades que éstos están supuestos a satisfacer, sino cuáles son aquellos problemas que, al afectar a la comunidad y a

los estudiantes, deben ser tomados en cuenta para diseñar estrategias ajustadas a un proyecto educativo de calidad. Esta relación desarrolla la necesaria capacidad de apertura de la escuela a los problemas, procesos y vivencias de la comunidad y de ésta hacia la realidad escolar con todas sus tensiones, propuestas y realizaciones. De esta forma se establece una relación de apoyo recíproco para la transformación de sus propios contextos más allá de los muros de la escuela y de la comunidad misma.

La ubicación de la escuela en un contexto social que empieza a reconocer su complejidad y que por tanto requiere modos de actuación que tomen en cuenta la diversidad y la necesidad de relaciones inclusivas. Por esto, el accionar de la escuela demanda la elaboración de un análisis permanente de la realidad que le permita una toma de postura ante los fenómenos sociales.

### **2.4.3. Relación contexto-escuela**

La educación es un proceso humano y social que requiere articulación permanente entre lo que acontece al interior de la escuela, y el entorno que la rodea. Tanto los sujetos como las instituciones necesitan vías de comunicación y de relación más sostenida con otros actores y espacios, para procurar corresponsablemente su propio desarrollo y el de aquellos con los que establecen vínculos. Esta relación cobra más sentido cuando se ve que el desarrollo de la vida de la escuela se da al mismo tiempo en que se producen cambios rápidos que ocurren a escala mundial y local en la llamada sociedad del conocimiento y de la información. Por ello, esta situación demanda de la escuela una nueva manera de mirar y problematizar la realidad; una nueva manera de dialogar y mantener el contacto con el mundo exterior. Para formar sujetos, "los problemas de la sociedad circundante no se pueden dejar a la puerta de la escuela..." (Delors, 1996), tienen que convertirse en textos fundamentales para propiciar el aprendizaje individual e institucional; para propiciar la construcción de una visión más plural y un sistema educativo más inclusivo.

Esta influencia del contexto puede provocar en los actores de la comunidad educativa una abierta confrontación y hasta la reorientación de su cultura personal e institucional. Por ello, Santos Guerra, (1989: 10) afirma que "el contexto... ha de ser tenido en cuenta para explicar interna y externamente el funcionamiento de la institución" escolar.

#### **2.4.4. Relación contexto práctica educativa**

La relación entre la escuela y el contexto adquiere un sentido pleno en los procesos que se promueven y desarrollan en y desde el aula. Estos procesos se promueven con el trabajo corresponsable de las/os educadoras/es, la participación activa de los estudiantes así como con otros agentes de la comunidad.

Las/os educadores son invitados por Giroux (1993: 296-299), a poner en práctica una pedagogía crítica que se preocupe fundamentalmente por la experiencia de los estudiante, tomando como punto de partida sus problemas y necesidades. En esta forma de pedagogía a los estudiantes se les estructuran conocimientos dentro de su lenguaje y sus historias, y no fuera de la historia". Desde esta clave, la comunidad se convierte en el primer "libro de texto". A partir de los problemas detectados, y a través de una estrategia investigativa, por ejemplo: los proyectos de aula, se impulsa la construcción del conocimiento, el diálogo de saberes y las propuestas de incidencia para mejorar o superar problemáticas detectadas de manera compartida. Por ello, compete a los educadores comprometerse con una práctica educativa transformadora. Y este espíritu de transformación deberá extenderse a todos los actores del centro educativo. Así la escuela se convierte en un agente de transformación de las condiciones socioculturales y económicas de su contexto.



#### **2.4.5. Compromiso ético de la escuela frente al contexto**

Es importante que el líder tenga en cuenta que las realidades en que vive la mayoría de la población del continente latinoamericano y salvadoreño, y en las que se desenvuelven las prácticas educativas, corresponden a contextos socialmente caracterizados por la pobreza y la desigualdad. Por lo que se ve necesario enfatizar el compromiso ético en el actuar de los centros educativos con sus contextos.

El compromiso ético invita al líder a construir un sentido pedagógico que parte de la indignación y de cuestionamiento a esta realidad de pobreza al tiempo que afirma la esperanza, como planteaba Paulo Freire. Esta pedagogía de la indignación impulsa al cultivo de los valores y en particular de los derechos humanos como valores universalmente aceptados en el presente. Esta dinámica de indignación esperanza dinamizada por los derechos humanos, permitirá encuadrar el sentido de la acción de los centros educativos hacia el contexto.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado se explica el cómo se realizó la investigación, enfocándose en el trabajo de campo; e integra los subapartados objetivos de la investigación, establecimiento de hipótesis y especificación de variables, población, muestra y muestreo, instrumentos de recogida de datos; y determinación del enfoque y tipos de investigación para asegurar la validez y rigurosidad científica del presente estudio.

### **3.1. Objetivos de la investigación**

El establecimiento de objetivos o el rumbo que se tomó en esta investigación realizada, se convirtieron en los propósitos del estudio, que expresan el fin que se pretendió alcanzar y, por tanto, todo el desarrollo del trabajo empírico o de campo se orientó a hacia el logro de los objetivos general y específicos planteados al inicio de esta investigación. Los objetivos se convirtieron en las guías de este estudio, su redacción clara y precisa ayudó a evitar confusiones, desviaciones e interpretaciones en el proceso de la investigación y fueron susceptibles de alcanzarse en el tiempo y recursos previstos.

En esta investigación fue necesario plantear dos niveles en los objetivos: el general y el específico. El objetivo general refleja la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título de investigación; y los objetivos específicos se desprenden del general y fueron formulados de forma que están orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico está diseñado para lograr un aspecto de aquél, y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos son los pasos que se realizaron para lograr el objetivo general. En este contexto, a continuación, se presentan los objetivos que sirvieron de guía y que orientaron el desarrollo de este estudio.

### **Objetivo General:**

- Investigar la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.

### **Objetivos Específicos:**

- Indagar los estilos de liderazgos que más prevalecen en los directores del sector público de San Salvador, para conocer el desempeño alcanzado en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.
- Evaluar la pertinencia de los estilos de liderazgos de los directores del sector público de San Salvador, para determinar el nivel desempeño alcanzado en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.
- Presentar una propuesta de mejora sobre el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.

### **3.2. Establecimiento de hipótesis y especificación**

Las hipótesis se constituyeron en la explicación tentativa, anticipada y provisional de las suposiciones tanto general como específicas que se trataron de comprobar sobre el problema objeto de esta investigación “¿Cómo influye el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el

año 2017?” En este mismo sentido, también se desglosa cada hipótesis en variables, como características, atributos, propiedades de la unidad observables en la estructura de cada hipótesis.

Las variables que se utilizaron para descomponer cada hipótesis son: Variable independiente que es relativamente autónoma, viene a ser el factor determinante o causa que explica un fenómeno; y la variable dependiente, que su existencia y desenvolvimiento depende de la variable independiente; viene a ser el efecto o aspecto determinado. En este caso se presentan la hipótesis, que según el criterio de la investigadora son las más representativas en el análisis del fenómeno y objeto estudiado.

### **Hipótesis General:**

$H_i$ : El liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador influye en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.

$H_0$ : El liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador no influye en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.

### **Variable independiente**

Liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador.

**Variable dependiente**

Orientación de los procesos pedagógicos y gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.

**Hipótesis Específicas:**

$H1_i$ : Los estilos de liderazgos burocráticos, laissez faire e instruccional son los más pertinentes e influyen en el desempeño de los directores en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.

$H1_0$ : Los estilos de liderazgos burocráticos, laissez faire e instruccional son los que no son pertinentes, ni influyen en el desempeño de los directores en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.

**Variable independiente**

Estilos de liderazgo burocrático, laissez faire e instruccional.

**Variable dependiente**

Desempeño de los directores en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.

$H2_i$ : Las prácticas de liderazgo transaccional, situacional y transformacional son los que más prevalecen e influyen en el desempeño de los directores con relación a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

$H2_0$ : Las prácticas de liderazgo transaccional, situacional y transformacional son los que no prevalecen, ni influyen en el desempeño de los directores con relación a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

**Variable independiente**

Prácticas de liderazgos transaccional, situacional y transformacional.

**Variable dependiente**

Desempeño de los directores en la orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes.

**3.3. Población, muestra y muestreo**

La población a la que está enfocada esta investigación la constituyen los estudiantes, docentes y directores de Educación Básica del departamento de San Salvador que, según cálculos del Ministerio de Educación son 223 instituciones, estudiantes 2037 profesores en las instituciones educativas del sector público del departamento de San Salvador.

La muestra utilizada en este estudio abarcó diferentes unidades de análisis (Roche, C., 2004), como estudiantes y docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica, y directores del sector público de las instituciones educativas de San Salvador. La selección de la muestra fue no probabilística dirigida, debido a que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación y de la investigadora que estableció la muestra. El procedimiento no fue mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que dependió del proceso de toma de decisiones de la investigadora. Debido a que en enfoque cuantitativo la determinación del diseño, la utilidad de una muestra no probabilística reside no tanto en una “representatividad” de elementos, sino en una cuidadosa y controlada elección de sujetos con características como el género, la edad y ocupación que fueron definidas previamente en el planteamiento del problema (Cantoni Rabolini, N.M., 2009).

La técnica de muestreo utilizada fue por cuotas, que consistió en formar estratos de la población sobre la base de ciertas características y en procurar que estén representadas en proporciones semejantes a las que existen en la población. Con base en la información de la población, se seleccionaron y administraron los cuestionarios que sondeaban la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017; administrado a un total de cuatrocientos cincuenta estudiantes, distribuidos en cuotas de diez estudiantes de Séptimo, Octavo y Noveno Grado; treinta docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica, distribuidos en cuotas de diez en cada centro escolar; y diez directores distribuido en cuotas de uno en cada una de las diez instituciones educativas del Sector Público de San Salvador, que a continuación se enuncian: Centro Escolar General Francisco Morazán, Centro Escolar España, Centro Escolar Miguel Pinto, Centro Escolar Colonia San Simón, Centro Escolar Cantón Milingo, Centro Escolar Juana López, Centro Escolar San Antonio Abad, Centro Escolar República de Nicaragua, Complejo Educativo Concha Viuda de Escalón y Centro Escolar Dr. Serge Raynan de la Ferriere; que reunían las características requeridas en este estudio. Este tipo de muestreo tuvo como beneficio que se puede realizar un estudio exploratorio rápido y económico (Roche, C., 2004).

### **3.4. Instrumentos de recogida de datos**

La encuesta consiste en la aplicación de procedimientos estandarizados para la recolección de la información –oral o escrita- de la población muestra de directores, docentes y estudiantes de las instituciones educativas del sector público de San Salvador, acerca del liderazgo y desempeño de los directores; la información se recogió de forma estructurada y el estímulo fue el mismo para todas las personas (Cea D´Ancona, 1996 citado por Sautu, 2010).

El objetivo de la encuesta consistió en obtener información sobre los estilos de liderazgo y desempeño de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador. Se realizó mediante la aplicación de cuestionarios, para conseguir principalmente información demográfica, opiniones y conocimientos de los sujetos. Es necesario, señalar que la encuesta se apoyó en un cuestionario que no permitirá la evaluación de actividades, motivaciones o rasgos psicológicos de las personas. Para comprender esta limitación del cuestionario fue necesario definir y considerar los conceptos de opinión y actitud (García Córdova, F., 2002).

En la aplicación de la encuesta se tuvo en cuenta los consejos planteados por Sautu, 2010, con relación a que:

- Las preguntas responden a los objetivos planteados en la investigación.
- La redacción de las preguntas fue clara y sencilla.
- La lectura textual de todas las preguntas del cuestionario se realizó de igual modo para todas las personas informantes.
- No se influyó durante las respuestas.
- Se mantuvo una actitud serena y de tiempo para que los encuestados pensarán y respondieran.

La realización de la encuesta comprendió tres planos con la misma importancia, según García Córdova, 2002: Intelectual, práctico y financiero.

El plano intelectual, fue el núcleo del trabajo y su adecuado manejo le dio potencialidad y eficacia a la encuesta; incluyó, entre otras características: La identificación del origen a partir del cual se generó la idea de realizar el estudio; el establecimiento del problema y los objetivos del estudio y la encuesta. Señaló los límites de la encuesta; identificó las variables o aspectos por conocer y a partir de ellos se formuló el cuestionario; se determinó las etapas del proceso a través del cual se realizó la encuesta; se llevó a cabo la prueba piloto del instrumento y se valoró su efectividad para capturar datos significativos y verdaderos; y se analizó e interpretó los resultados obtenidos.



En el plano práctico, se contempló las cuestiones de realización de una encuesta en los aspectos: Macro que implicará capturar información significativa sobre cantidad, el asunto que se estudia para que su calidad resultado permitan abordar la problemática; tuvo apertura de ánimo y libertad para que la búsqueda de los datos no sea una determinación rígida; busco el análisis con detenimiento los consejos de los expertos en el tema en estudio; se diseñó los procesos de codificación y análisis de los datos. Micro se tuvo en cuenta los elementos siguientes: Cuidar la calidad de impresión del instrumento; y obtener las autorizaciones necesarias para realizar la encuesta.

En relación al plano financiero, se tuvo en cuenta los problemas relativos al financiamiento de la encuesta como son: El origen del financiamiento, ya que éste determina y limita en gran medida la encuesta; considerar un excedente en cuanto a costos que cubran los imprevistos e imponderables que conlleva frecuentemente la realización del trabajo de campo.

La encuesta estuvo caracterizada como una actividad consiente y planeada para indagar y obtener datos sobre hechos, conocimientos, juicios y motivaciones sobre el liderazgo y desempeño de los directores. Esto se logró a través de las respuestas escritas a un conjunto de preguntas previamente diseñadas que se aplicaron en forma masiva a la muestra de la población seleccionada de San Salvador; con ello se concentró datos relativos a sucesos presentes. El sondeo se generó a partir de las inquietudes de la investigadora, de lo que a ella le interesa conocer, no de las inquietudes del encuestado, el cual no participó espontáneamente. En este sentido se convirtió en un medio para conocer lo que los otros piensan, al hacerlos hablar y escucharlos mediante el cuestionario escrito (García Córdova, 2002).

El cuestionario contenía un sistema de preguntas ordenadas con coherencia, sentido lógico y psicológico, expresado con lenguaje sencillo y claro, que permitió la recolección de datos a partir de las fuentes primarias; estuvo

definido por los temas que abordaba la encuesta; buscó lograr la coincidencia en calidad y cantidad de la información recabada, tuvo un modelo uniforme que favoreció la contabilidad y la comprobación; vinculación con el planteamiento del problema, con las respuestas que se obtendrán de la población muestra; y el tipo y características del cuestionario se determinó a partir de las necesidades del estudio (García Córdova, 2002).

Los objetivos que se perseguían con el cuestionario fueron: Traducir a preguntas el problema; crear un instrumento que permitió el registro veraz y confiable de las respuestas; conformar una herramienta que reflejó lo mejor posible la posición de los sujetos, con poca distorsión; obtener información pertinente al propósito de la investigación; ejecutar el proceso de investigación; motivar y generar cooperación entre encuestadora y encuestados; propiciar calidad en la información obtenida; y obtener datos propios para el cálculo de las necesidades, intereses y expectativas de la población consultada sobre los estilos de liderazgos y desempeño de los directores (García Córdova, 2002).

Los requisitos tomados en cuenta para validar el cuestionario, fueron los siguientes:

La validez en función de que el dato empírico; la capacidad para captar en forma exacta, satisfactoria y significativa aquello que es objeto de estudio y guardar una fuerte vinculación con el problema de estudio.

La confiabilidad, en relación a la capacidad para lograr resultados semejantes aplicando las mismas preguntas a los mismos hechos o fenómenos. Se pudo analizar la utilidad de aplicar o no, el mismo instrumento, para obtener datos constantes y confiables.

La comparabilidad que se implicó a la capacidad en la integración de la información en categorías para asegurar su análisis.

La adaptabilidad planteada como la capacidad para adecuar el cuestionario a los medios con los que se contó para efectuar el estudio.

El tipo de cuestionario que se utilizó fue de preguntas de respuestas múltiples, en donde se solicitó al sujeto que midiera o evaluara un concepto, suceso, experiencia o situación con un solo indicador, estilo de liderazgo y desempeño directivo (cantidad, calidad, frecuencia, etc.). Se aplicó un cuestionario graduado con una escala de Likert con las opciones: 5. Muy conforme, 4. Coforme, 3. Indiferente, 2. Disconforme y 1. Muy disconforme (Hernández Sampieri, Roberto, y otros, 2015).

El cuestionario contenía cuarenta y ocho preguntas distribuidas en bloques de cuatro reactivos para cada indicador de las variables independiente y dependiente. En la variable independiente denominado “liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador”, se consideraron los indicadores estilos de liderazgos burocrático (cuatro preguntas), *laissez faire* (cuatro preguntas), instruccional (cuatro preguntas), situacional (cuatro preguntas), transaccional (cuatro preguntas) y transformacional (cuatro preguntas). En relación a la variable dependiente “desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes”, se sondearon los indicadores planificación institucional participativa y contextualizada (cuatro preguntas), participación democrática de los actores de la comunidad educativa (cuatro preguntas), condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad (cuatro preguntas), comunidad de aprendizaje basada en la colaboración mutua, autoevaluación y la formación continua para la mejora de la práctica pedagógica (cuatro preguntas), calidad de procesos pedagógicos internos, acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta para alcanzar metas de aprendizaje (cuatro preguntas) y procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas (cuatro preguntas).

### **3.5. Determinación del enfoque y tipo de investigación**

El enfoque metodológico utilizado en esta investigación, es de carácter cuantitativo, en el sentido que se empleó un diseño metodológico no-experimental; es decir, que se centró en “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández, et al. 2010, p. 149), este diseño permitió estudiar las opiniones de los actores educativos de las instituciones educativas del sector público de San Salvador sobre el liderazgo y de desempeño directivo. Además se centró de manera predominante en los aspectos objetivos de cuantificación del fenómeno social (Sierra Bravo, R., 2001) del liderazgo y desempeño de los directores de las instituciones educativas del sector público en la población muestra de San Salvador en el año 2017. Este enfoque tubo de base el principio de Durkheim, E. (1964), que sostiene: “la regla primera y más fundamental del método científico es considerar a los hechos sociales como cosas”. Se trabajó con “agregados de unidades” (Danermark, B.y otros 2016), lo que trajo como consecuencia que se reunirán grupos de directores, profesores y estudiantes de Tercer Ciclo de Educación Básica, que no tenían ningún tipo de relación entre sí, más que el hecho de tener una o varias características comunes de interés en esta investigación.

El problema y el objetivo general de este estudio son la base fundamental para definir los tipos de investigación que se utilizaron en esta investigación, las que se especifican de acuerdo a su finalidad, profundidad, alcance temporal, fuentes y naturaleza.

- **Finalidad**

Esta investigación por su finalidad es de tipo básica, debido a que se obtuvo un mejor conocimiento y comprensión de la estructura e infraestructura de los fenómenos y los hechos sociales observables que giran en torno al liderazgo y desempeño de los directores de San Salvador en el año 2017.

- **Profundidad**

El criterio de profundidad de esta investigación es descriptiva, porque se realizó una reseña de los rasgos, cualidades, características o atributo de la situación del fenómeno y se buscó medir las variables: Liderazgo y desempeño de los directores del sector público en la población muestra de San Salvador en el año 2017. La meta principal se limitó a recolectar y describir datos con el objeto de someter a prueba las hipótesis y/o dar respuesta al problema de investigación.

- **Alcance temporal**

El alcance temporal que tuvo este estudio fue transversal o sincrónico, debido a que la obtención y recogida de la información del objeto de estudio (Bernal Torres, C.A., 2000), directores, docentes y estudiantes de Tercer Ciclo de Educación Básica de las instituciones educativas del sector público de San Salvador, se realizó una única vez en un momento dado durante el primero y segundo trimestres del 2017, comprendido en los meses de enero a junio.

- **Fuentes**

Esta investigación según el criterio de sus fuentes, es primaria, debido que se basó en datos o hechos primarios, de primera mano, que versan sobre el fenómeno objeto de estudio (Sierra Bravo, R, 2001), liderazgo y desempeño de los directores del sector público de San Salvador, es decir, recogidos para la investigación, y por la investigadora que la efectuó.

- **Naturaleza**

La naturaleza de esta investigación es de tipo empírico, porque de acuerdo con Sierra Bravo, R., (2001) se “trabajan con los hechos de experiencia directa no manipulables” de las comunidades educativas de las instituciones educativas del sector público de San Salvador.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los principales hallazgos de la investigación denominada “El liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador: Un análisis cuantitativo de su desempeño en el año 2017”, que se presentan en este apartado son el resultado del procesamiento, tabulación, análisis e interpretación descriptiva de la información recolectada por medio de los cuestionarios administrados a 450 estudiantes de 7°, 8° y 9° grados, 30 docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y a 10 directores en el sector público de San Salvador de las instituciones educativas: Centro Escolar General Francisco Morazán, Centro Escolar España, Centro Escolar Miguel Pinto, Centro Escolar Colonia San Simón, Centro Escolar Cantón Milingo, Centro Escolar Juana López, Centro Escolar San Antonio Abad, Centro Escolar República de Nicaragua, Complejo Educativo Concha Viuda de Escalón y Centro Escolar Dr. Serge Raynan de la Ferriere.

La influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en el año 2017 se verificó a partir de 48 preguntas distribuidas en bloques de 4 reactivos para cada indicador de las variables independiente y dependiente. En la variable independiente denominado “liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador”, se consideraron los indicadores estilos de liderazgos burocrático, *laissez faire*, instruccional, situacional, transaccional y transformacional.

En relación a la variable dependiente “desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes”, se sondearon los indicadores planificación institucional participativa y contextualizada, participación democrática de los actores de la comunidad educativa, condiciones operativas que aseguran aprendizajes de

calidad, comunidad de aprendizaje basada en la colaboración mutua, autoevaluación y la formación continua para la mejora de la práctica pedagógica, calidad de procesos pedagógicos internos, acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta para alcanzar metas de aprendizaje y procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas.

El presente capítulo contiene dos apartados que resumen y sintetizan los hallazgos en función de los objetivos e hipótesis planteados en este estudio, que muestran las consideraciones realizadas por los estudiantes, docentes y directores sobre el liderazgo y el desempeño directivo en el sector público de San Salvador, las que se detallan en la descripción e interpretación de resultados, las conclusiones y recomendaciones, y en la propuesta de mejora que a continuación se detallan.

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

En este apartado tiene dos propósitos principales: Realizar una evaluación de la pertinencia de los estilos de liderazgos de los directores del sector público de San Salvador, para determinar el nivel de desempeño alcanzado en las condiciones de mejora de los aprendizajes; y desarrollar una indagación sobre los estilos de liderazgos que más prevalecen en los directores del sector público de San Salvador, para conocer la influencia en el desempeño alcanzado en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, contiene una serie de interpretaciones y análisis para la comprensión del trabajo de campo realizado.

4.1.1. Resultados obtenidos en la evaluación de la pertinencia de los estilos de liderazgos de los directores del sector público de San Salvador y el nivel desempeño alcanzado en las condiciones de mejora de los aprendizajes.

Tabla 1

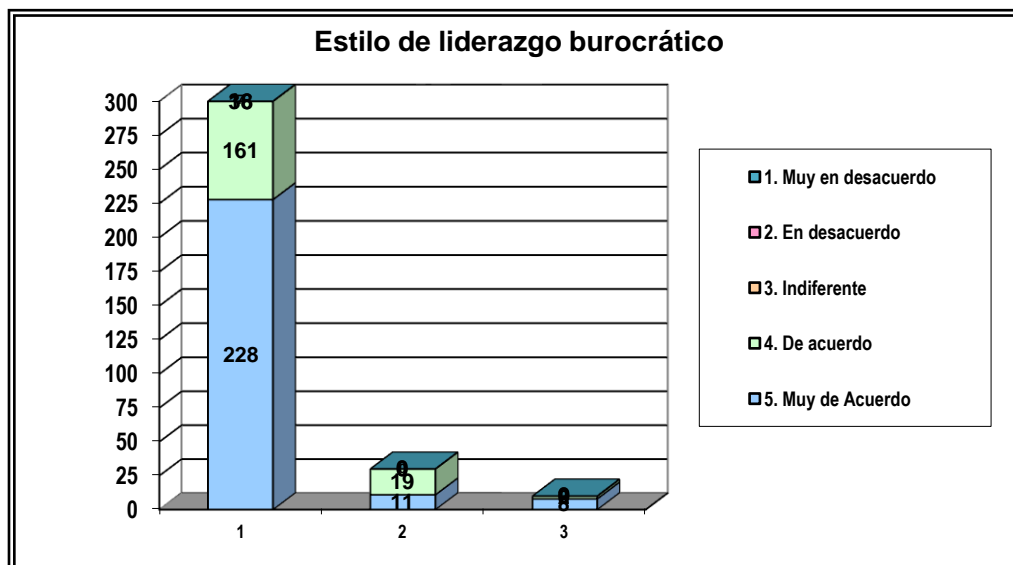
Frecuencias y porcentajes del estilo de liderazgo burocrático

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Estilos de liderazgo burocrático									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	228	50%	161	36%	38	8%	16	4%	7	2%
2	Docentes	11	37%	19	63%	0	0%	0	0%	0	0%
3	Directores	8	80%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

Gráfico 1

Frecuencias del estilo de liderazgo burocrático



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada



En la Tabla y Figura 1, puede observarse notable congruencia con relación al predominio del estilo de liderazgo burocrático; ya que los resultados obtenidos en el 80% del estudiantado equivalente a 389 personas, el 100% de los docentes de 7°, 8° y 9° grados del Tercer Ciclo de Educación Básica equivalentes a 30 personas, y el 100% de los directores de las instituciones educativas en el sector público de San Salvador equivalentes a 10 personas, que coinciden en que la documentación administrativa es necesaria para controlar el funcionamiento; existe claridad en la regulación de funciones y tareas en el personal docente y estudiantado. En cambio, el 6% equivalente a 23 estudiantes manifiestan que están en desacuerdo porque las relaciones humanas no son despersonalizadas, lo que obstaculiza la prevención y control de conflictos, y que los directores se preocupan más en hacer cumplir la normativa para asegurar un desempeño eficaz de los docentes y del estudiantado. Existe también, el 8%, es decir, 38 estudiantes que se manifiestan muy inconforme con los planteamientos anteriores.

**Tabla 2**

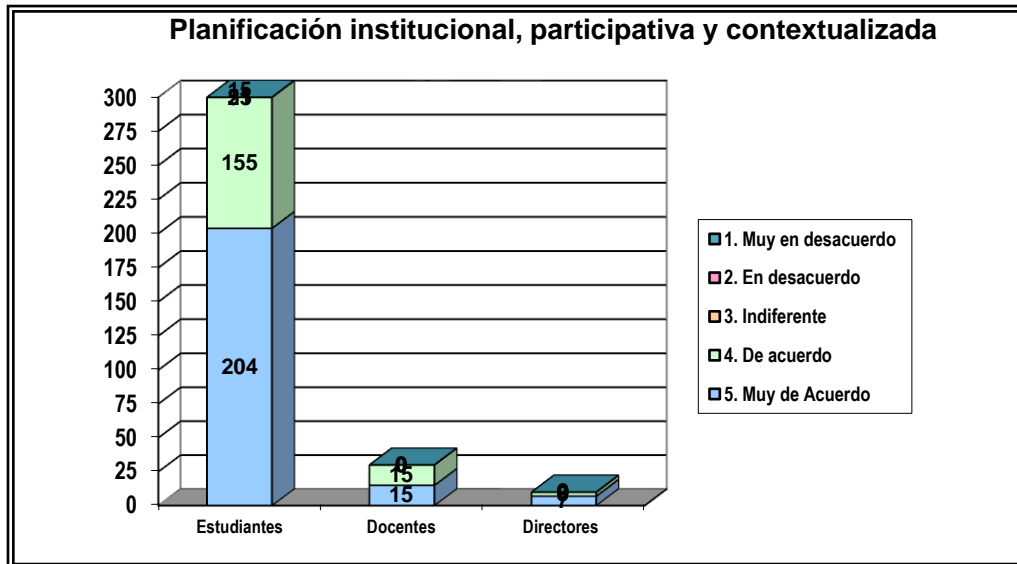
**Frecuencias y porcentajes de planificación institucional, participativa y contextualizada**

Nº	Unidades de observación	Planificación institucional, participativa y contextualizada									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	204	45%	155	34%	55	12%	21	5%	15	4%
2	Docentes	15	50%	15	50%	0	0%	0	0%	0	0%
3	Directores	7	70%	3	3%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

Gráfico 2

Frecuencia de la planificación institucional participativa y contextualizada



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

La Tabla y Figura 2 muestran que existen una percepción uniforme y muy favorable con relación a la influencia positiva del estilo de liderazgo burocrático en la realización de la planificación institucional participativa y contextualizada, tal y como se manifiesta el 79% (359 personas) del estudiantado, el 100% (30 personas) de los docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y el 100% (10 personas) de los directores del sector público de las instituciones educativas de San Salvador, en el sentido, que el equipo directivo diagnóstica las características las características institucionales, familiares y sociales incorporando soluciones prácticas, analiza fortalezas y debilidades institucionales para anticipar la mejora y el aprendizaje de los estudiantes, diseña y aplica instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales; sin embargo, el 9% (36 personas) del estudiantado, manifiestan estar en desacuerdo total, porque hace falta que el director, establezca más metas, objetivos e indicadores claros para el logro de aprendizaje significativos de los estudiantado. Sin lugar a dudas, la falta de concreción y claridad en el establecimiento de metas concretas, objetivos e indicadores claves, puede estar afectando la realización de una planificación institucional participativa, contextualizada y exitosa; existe un 12%, es decir, 55 estudiantes que se manifiestan indiferentes ante las preguntas planteadas en este indicador.

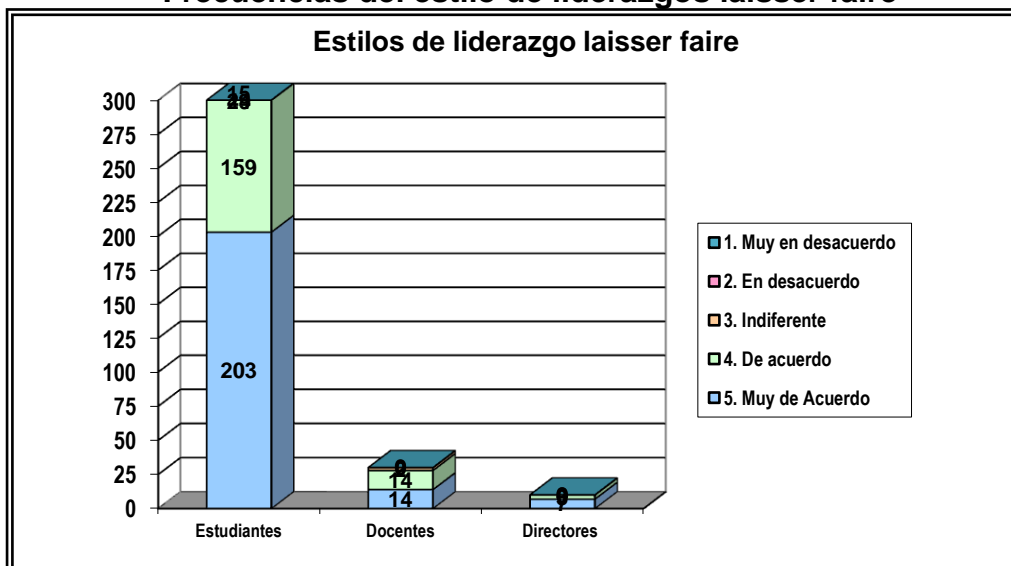
Los datos expuestos en la tablas y figuras 1 y 2 dan a entender que existe un predominio alto y significativo del liderazgo burocrático en el desempeño de los directores alcanzado en la planificación institucional participativa y contextualizada en las instituciones educativas del sector público sondeadas en San Salvador.

**Tabla 3**  
**Frecuencias y porcentajes del estilo de liderazgos laissez faire**

Nº	Indicadores	Estilos de liderazgo laissez faire									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	203	45%	159	34%	49	12%	24	5%	15	4%
2	Docentes	14	47%	14	47%	2	6%	0	0%	0	0%
3	Directores	7	70%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

**Gráfico 3**  
**Frecuencias del estilo de liderazgos laissez faire**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

En la Tabla y Figura 3 puede observarse que el 79% (362 personas) del estudiantado, el 94% (28 personas) docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y el 100% (10 personas) de los directores del sector público de las instituciones

educativas de San Salvador, en su mayoría son consistentes y congruentes en considerar que el estilo de liderazgo *laissez faire* influye positivamente en la participación democrática de los actores de la comunidad educativa, debido a que perciben que los directores respetan la iniciativa y nivel de compromiso personal de los estudiantes, y cuidan la estructura básica institucional como espacios que vinculan a los estudiantes a ésta; sin embargo, el 9% (39 personas) del estudiantado consideran que la presencia de los directores es necesaria en la solución de las situaciones problemáticas que se generan en el centro educativo y que en los resultados educativos de los estudiantes intervienen factores externos. A pesar de esta situación existe un 12%, es decir, 49 de los estudiantes encuestados que pronunciaron indiferentemente con las respuestas a las preguntas relacionadas con este indicador.

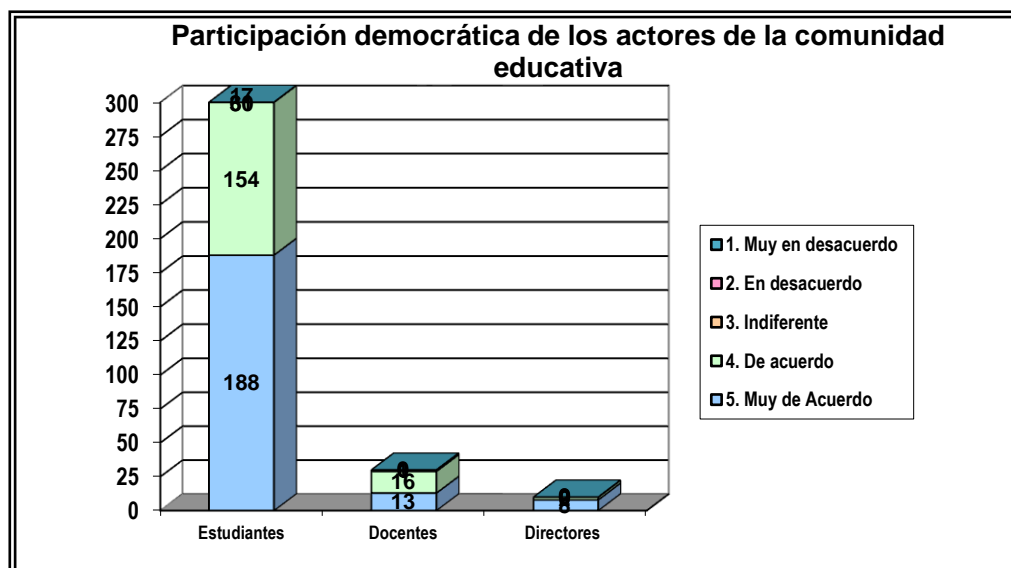
Los datos expuestos manifiestan que existe influencia positiva del estilo de liderazgo *laissez faire* en participación democrática de los actores de la comunidad educativa, y que es necesario fortalecer la participación de los directores en la solución de las situaciones problemáticas institucionales e implementar acciones estratégicas que contribuyan con la minimización de los factores externos que influyen en los resultados educativos que desfavorecen que el proceso de enseñanza aprendizaje sea efectivo.

**Tabla 4**  
**Frecuencias y porcentajes de la participación democrática de los actores de la comunidad educativa**

Nº	Unidades de observación	Indicadores		Participación democrática de los actores de la comunidad educativa									
		Valoración		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Estudiantes	188	42%	154	34%	60	13%	31	7%	17	4%		
2	Docentes	13	43%	16	54%	1	3%	0	0%	0	0%		
3	Directores	8	80%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%		

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

**Gráfico 4**  
**Frecuencia de la participación democrática de los actores de la comunidad educativa**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

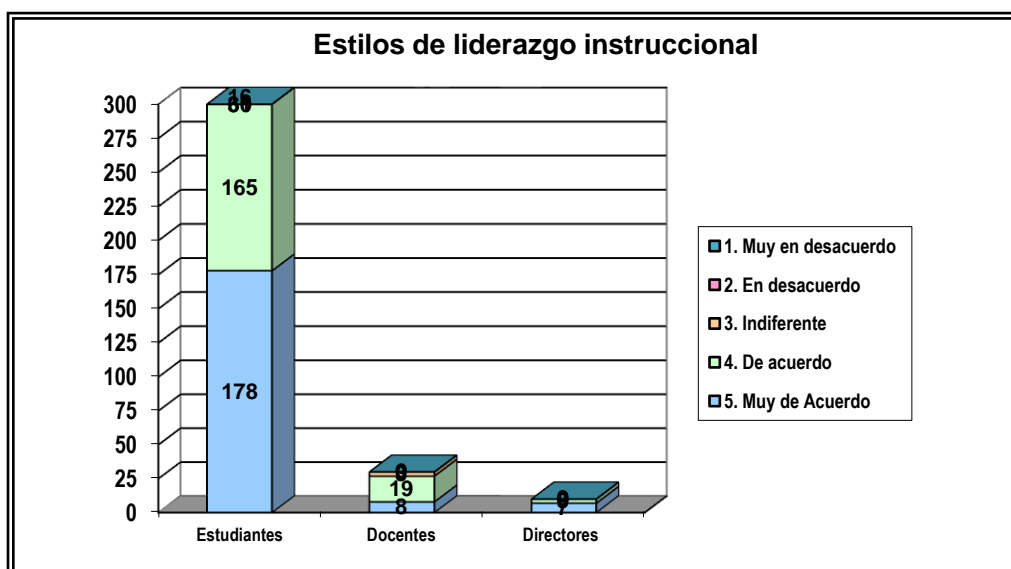
En la Tabla y Figura 4 puede notarse que los estudiantes de Tercer Ciclo entre un 42% (188 personas); los docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica entre un 43% (13 personas) y 54% (16 personas) y los directores entre un 80% (8 personas) y el 20% (2 personas) opinan estar de acuerdo en que los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador se fomenta la participación democrática de los actores de la comunidad educativa, mediante la generación de espacios de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, la promoción de un clima de respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, el uso de estrategias de prevención y resolución de conflictos, diálogo, consenso y negociación, y la participación en el logro de los aprendizajes reconociendo el capital cultural y natural; a pesar de que entre el 7% (31 personas) y el 4% (17 personas) del estudiantado manifiesta estar en desacuerdo porque no existe evidencia empírica del fomento y promoción de la participación democrática de los estudiantes, padres de familias, docentes, subdirectores y directores en el quehacer institucional. También cabe mencionar que el 13%, es decir, 60 estudiantes se proclamaron indiferente en las respuestas concernientes este indicador.

**Tabla 5**  
**Frecuencias y porcentajes del estilo de liderazgo instruccional**

Nº	Unidades de observación	Indicadores		Estilos de liderazgo instruccional									
		Valoración		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Estudiantes	178	40%	165	37%	60	13%	31	8%	16	4%		
2	Docentes	8	27%	19	63%	3	10%	0	0%	0	0%		
3	Directores	7	70%	3	3%0	0	%0	0	%0	0	0%		

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

**Gráfico 5**  
**Frecuencias del estilo de liderazgo instruccional**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

En la Tabla y Figura 5 puede observarse que en su gran mayoría, los estudiantes en un 77% (346 personas), los docentes en 90% (21 personas) de Tercer Ciclo de Educación Básica, y los directores en un 100% (10 personas) de las instituciones educativas del sector público de San Salvador opinan estar de acuerdo en que el liderazgo directivo que prevalece en un nivel básico es el instruccional, debido a que los directores hacen coincidir los objetivos institucionales con los

intereses del estudiantado, intervienen en el desarrollo de las clases, incentivando y posibilitando los recursos, fomentando el desarrollo de programas de formación curricular, didáctica y tecnológica para los estudiantes e informando de manera oral o escrita los problemas a los actores educativos, las decisiones, y los avances en su trabajo, en otras palabras hace falta que los directores hagan una rendición de cuentas ante la comunidad educativa; aunque el 12% (47 personas) del estudiantado, poco significativo pero muy importante manifiesta estar en desacuerdo porque en la prácticas gestión directiva no se evidencian rasgos característicos del estilo de liderazgo instruccional que influyan en las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en el estudiantado.

Es de vital importancia, tener en cuenta que existe el 13%, equivalente a 60 estudiantes que se mostraron indiferente al momento de responder las preguntas referidas a esta variable.

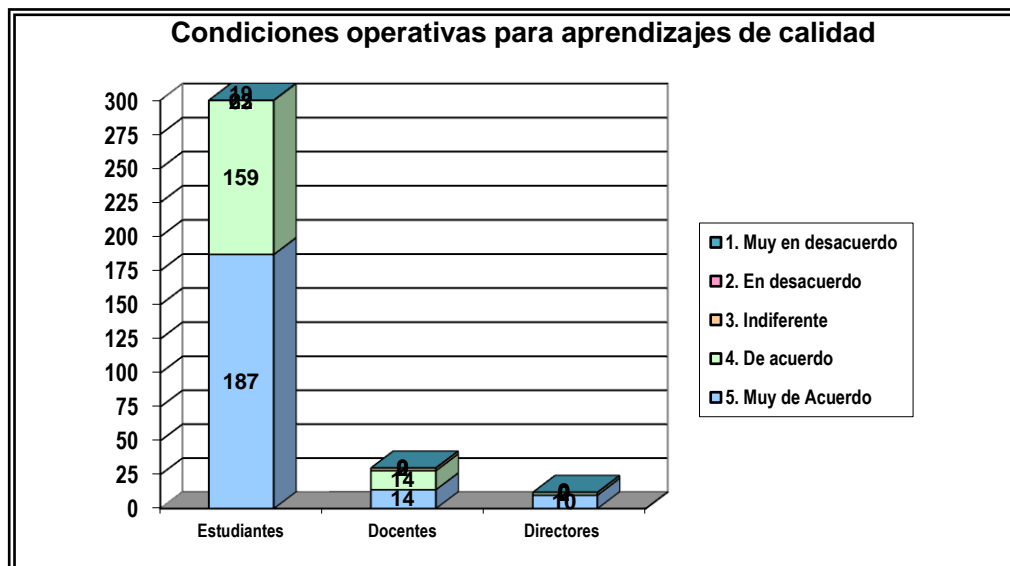
Estos datos demuestran en gran manera que el estilo de liderazgo directivo instruccional, es el que menos orienta e influye en los procesos pedagógicos de mejora de las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes de Tercer Ciclo de Educación Básica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.

**Tabla 6**  
**Frecuencias y porcentajes de las condiciones operativas para aprendizajes de calidad**

Nº	Indicadores	Condiciones operativas para aprendizajes de calidad									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	187	42%	159	35%	63	14%	22	5%	19	4%
2	Docentes	14	47%	14	47%	2	6%	0	0%	0	0%
3	Directores	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

**Gráfico 6**  
**Frecuencias de las condiciones operativas para aprendizajes de calidad**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

En la Tabla y Figura 4, puede observarse un alto grado de consenso favorable en el 77% (346 personas) del estudiantado y el 94% (28 personas) del personal docente de Tercer Ciclo de Educación Básica, y el 100% (10 personas) de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador con relación a que el director/a utiliza la infraestructura, equipo, material y tiempo, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio los docentes y estudiantes, gestiona recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución, orientado a resultados, aplica estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para garantizar la seguridad e integridad del estudiantado, y dirige el equipo: estudiantado, docente y administrativo, orientando el desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. No obstante, el 9% (41 personas) del estudiantado manifiesta estar muy en desacuerdo con respecto se garanticen condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.

Es importante traer a colación, que el 14%, equivalente a 63 estudiantes se manifiestan indiferentes en sus respuestas relacionadas con las preguntas correspondientes a este indicador.



Estos datos hacen pensar que existe una relación mutua, es decir, que existe una influencia bastante positiva entre el estilo de liderazgo directivo instruccional y las condiciones operativas para lograr aprendizajes de calidad en el estudiantado de Tercer Ciclo de Educación Básica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.

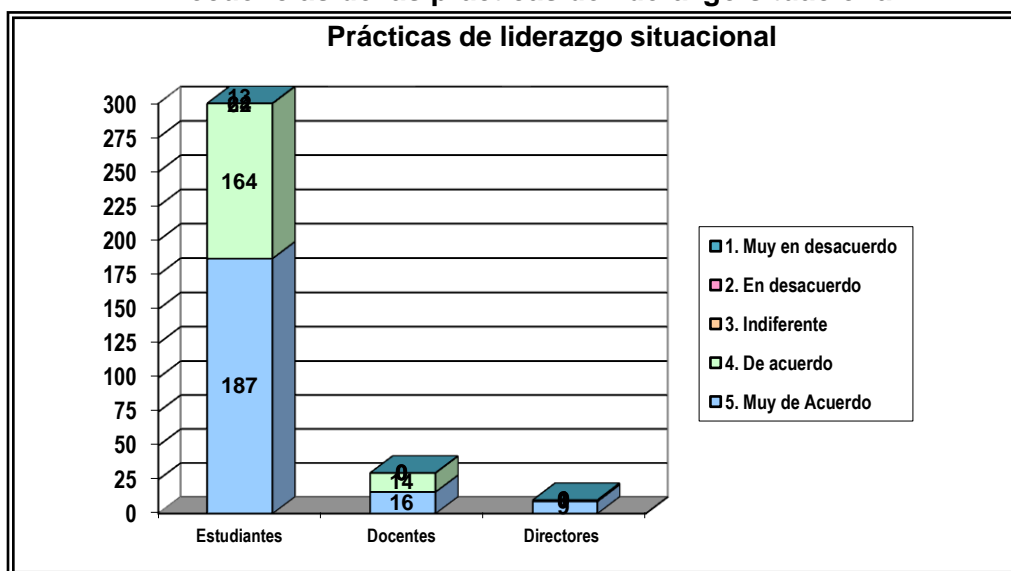
#### 4.1.2. Resultados de los estilos de liderazgos que más prevalecen e influyen en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en el desempeño de los directores del sector público de San Salvador

**Tabla 7**  
Frecuencias y porcentajes de las prácticas de liderazgo situacional

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Prácticas de liderazgo situacional									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	187	42%	164	36%	62	14%	24	5%	13	3%
2	Docentes	16	53%	14	47%	0	0%	0	0%	0	0%
3	Directores	9	9%	1	10%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

**Gráfico 7**  
Frecuencias de las prácticas de liderazgo situacional



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuesta

En la Tabla y Figura 7 puede observarse, a pesar de que las valoraciones de los estudiantes de Tercer Ciclo de Educación Básica, entre un 42% (187 personas) y el 36% (164 personas) opinan estar muy de acuerdo en que los directores articulan los objetivos de cada dependencia, supervisando su desarrollo en función de cada proyecto, adecuan la supervisión a los distintos estilos y ritmos de trabajo de los profesores, ejercen un control despersonalizado al máximo, supervisando solamente el funcionamiento de las estructuras, y asignan las responsabilidades en función de las capacidades de los docentes, no en función de sus fidelidades; además existe una dicotomía de opiniones bien marcada en las respuestas de los docentes, ya que entre 53% (16 personas) y el 47% (14 personas), con relación al 90% (9 personas) y el 10% (1 persona) de los directores que están muy de acuerdo en que las prácticas de liderazgo situacional influyen significativamente en la calidad de los procesos pedagógicos y las metas de aprendizajes de las instituciones educativas del sector público de San Salvador.

Los estudiantes entre 5% (234 personas) y el 3% (13 personas) manifiestan estar muy en desacuerdo en que las prácticas de liderazgo situacional no influyen significativamente en la calidad de los procesos pedagógicos y las metas de aprendizajes de las instituciones educativas del sector público de San Salvador.

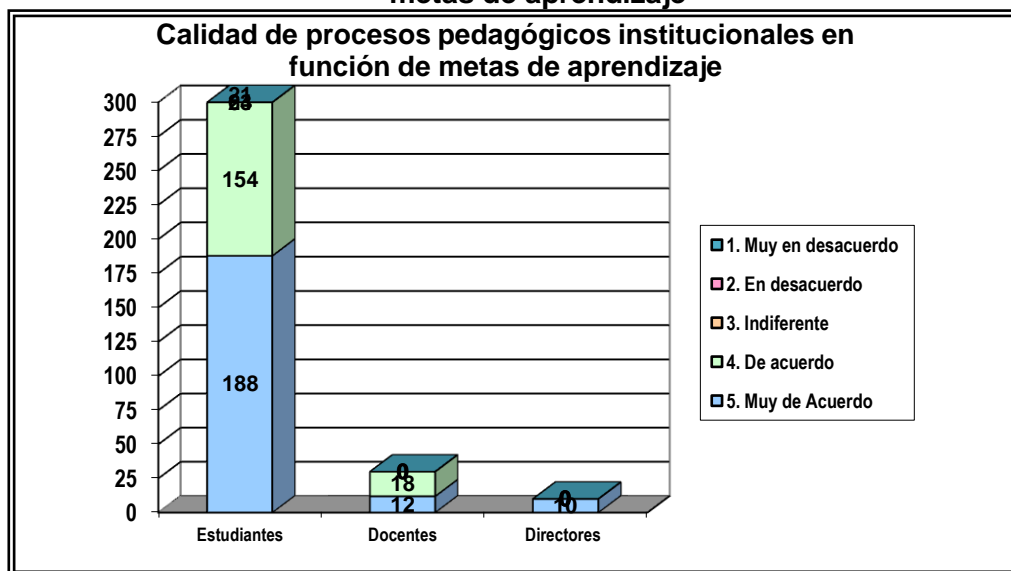
Es importante mencionar que el 14%, es decir, 62 estudiantes se manifiestan indiferentes ante las respuestas a las preguntas de este indicador.

**Tabla 8**  
**Frecuencias y porcentajes de la calidad de procesos pedagógicos institucionales en función de metas de aprendizaje**

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Calidad de procesos pedagógicos institucionales en función de metas de aprendizaje									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	188	41%	154	34%	64	14%	23	6%	21	5%
2	Docentes	12	40%	18	60%	0	0%	0	0%	0	0%
3	Directores	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

**Grafico 8**  
**Frecuencias de la calidad de procesos pedagógicos institucionales en función de metas de aprendizaje**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

En la Tabla y Figura 8, puede observarse que la mayoría del estudiantado (75%=342 personas), el profesorado (100%= 30 personas) y los directores (100%=30 personas) opinan estar muy de acuerdo en la calidad de los procesos pedagógicos están orientados a la metas de aprendizaje, debido a que el director

realiza las siguientes acciones estratégicas promueve la participación activa del equipo docente en los procesos de planificación curricular, propicia una práctica docente pertinente basada en el aprendizaje colaborativo, la indagación y la diversidad existente en el aula, monitorea el uso efectivo de estrategias y recursos, tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje, y aplica la evaluación de los aprendizajes con criterios claros, comunica oportunamente los resultados e implementaciones de mejora; sin embargo, el 11%(44 personas) del estudiantado manifiesta estar muy en desacuerdo con las opiniones vertidas por la mayoría de sus compañeros, es decir, el 89% (406 personas).

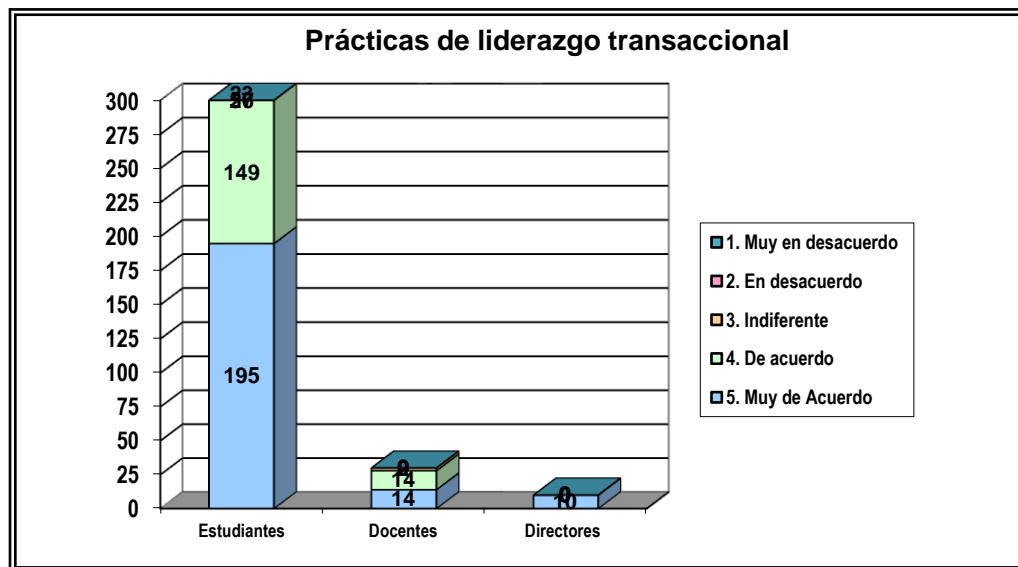
Las prácticas de liderazgo situacional de los directores son las que más prevalecen e influyen en la calidad de los procesos pedagógicos y las metas de aprendizajes de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.

**Tabla 9**  
**Frecuencias y porcentajes de las prácticas de liderazgo transaccional**

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Prácticas de liderazgo transaccional									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	195	43%	149	33%	56	13%	27	6%	23	5%
2	Docentes	14	47%	14	47%	2	6%	0	0%	0	0%
3	Directores	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuesta

**Grafico 9**  
**Frecuencias de las prácticas de liderazgo transaccional**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuesta

En la Tabla y Figura 9 puede que entre el 43% (195 personas) y el 33% (149 personas) del estudiantado de Tercer Ciclo de Educación Básica; el 94% (28 personas) del personal docente de 7°, 8° y 9° grados, y el 100% (10 personas) de los directores, opinan que están de acuerdo en que los rasgos característicos de las prácticas directivas del estilo de liderazgo transaccional que prevalecen e influyen medianamente en la consecución de una comunidad de aprendizaje centrada en la mejora de la práctica pedagógica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador son: Exigencia del cumplimiento de las funciones legalmente estipuladas y está centrada en las necesidades materiales de sus colaboradores, promoción de la motivación del personal a través de recompensas; mientras tanto existe, un 8% (38 personas) del estudiantado que manifiesta estar muy desacuerdo porque la actuación de los directores debe ser regida por los valores como la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos.

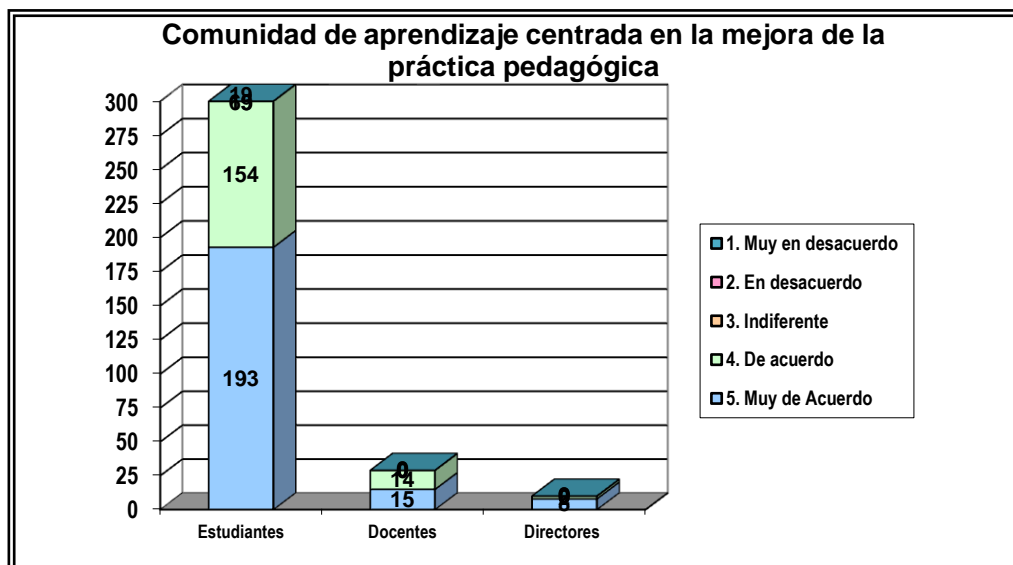
También existe un 13% (56 personas) que se muestra indiferente ante las situaciones planteadas en la encuesta.

**Tabla 10**  
**Frecuencias y porcentajes de la comunidad de aprendizaje centrada en la mejora de la práctica pedagógica**

Nº	Unidades de observación	Comunidad de aprendizaje centrada en la mejora de la práctica pedagógica									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	193	43%	154	35%	65	14%	19	4%	19	4%
2	Docentes	16	53%	14	47%	0	0%	0	0%	0	0%
3	Directores	8	80%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuesta

**Grafico 10**  
**Frecuencias y porcentajes de la comunidad de aprendizaje centrada en la mejora de la práctica pedagógica**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuesta

En la Tabla y Figura 9, puede observarse que los estudiantes de Tercer Ciclo de Educación Básica entre el 43% (193 personas) y el 35% (154 personas); el personal docente de 7°, 8° y 9° grados entre el 53% (16 personas) y el 47% (14 personas), y los directores de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador entre el 80% (8 personas) y el 20% (2 personas) opinan estar de

acuerdo en que el director gestiona oportunidades de formación continua para que los docentes mejoren su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje; genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y promueve la reflexión sobre prácticas pedagógicas exitosas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. No obstante, el 8% (38 personas) del estudiantado manifiesta estar muy en desacuerdo porque es necesario, entre otras acciones que los directores, estimulen proyectos de innovación e investigación e impulsen la implementación y sistematización de los resultados. Mientras tanto, cabe mencionar que existe un 14% (65) estudiantes que muestran una actitud de respuesta indiferente ante las interrogantes que se les planteó.

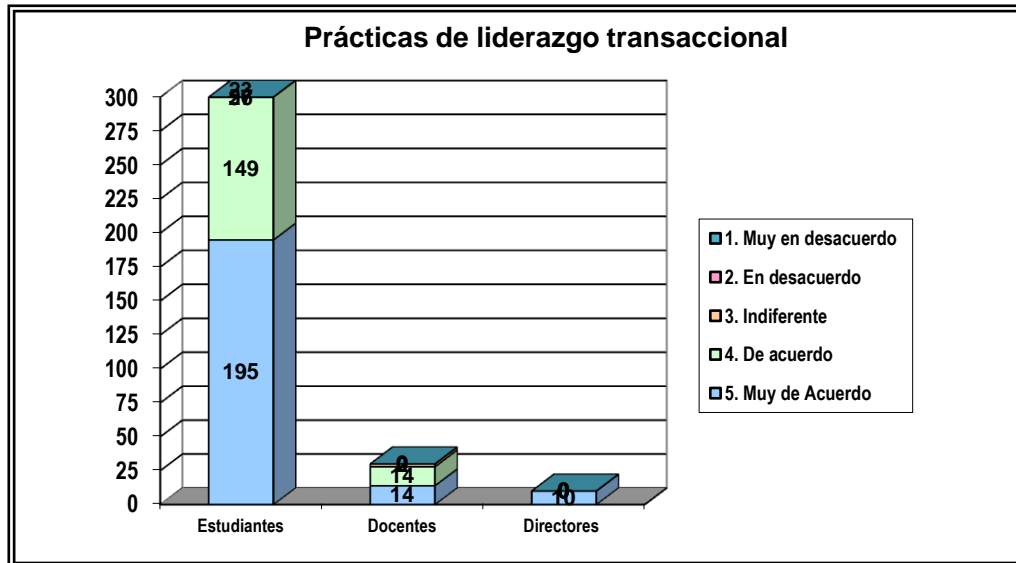
Las prácticas de liderazgo transaccional de los directores son las que prevalecen e influyen medianamente en la consecución de una comunidad de aprendizaje centrada en la mejora de la práctica pedagógica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.

**Tabla 11**  
**Frecuencias y porcentajes de las prácticas de liderazgo transaccional**

Nº	Unidades de observación	Prácticas de liderazgo transaccional									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	195	43%	149	33%	56	13%	27	6%	23	5%
2	Docentes	14	47%	14	47%	2	6%	0	0%	0	0%
3	Directores	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

**Gráfico 11**  
**Frecuencias de las prácticas de liderazgo transaccional**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

En la Tabla y Figura 11 se puede observar que el estudiantado de 7°, 8° y 9° grados en un 74%, es decir, 334 estudiantes; el 97% del profesorado de Tercer Ciclo de Educación Básica, es decir, 29 docentes; y el 100% de los directores de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador ubican las prácticas de liderazgo transformacional en un tercer lugar, lo que significa que influye muy poco en los procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas.

Hay que tomar en cuenta que el 8%, es decir, 39 estudiantes consideran que las prácticas de liderazgo transformacional no influyen en los procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas, debido a que hace falta que el director entusiasme, motive y transmita confianza a los docentes y estudiantes; aproveche las equivocaciones como oportunidades de aprendizaje, estimule la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente; promueva la participación y colaboración activa de los miembros de la comunidad educativa alrededor de un proyecto compartido; e intervenga efectiva, equitativa y objetivamente en la solución de situaciones de conflicto de los miembros de la



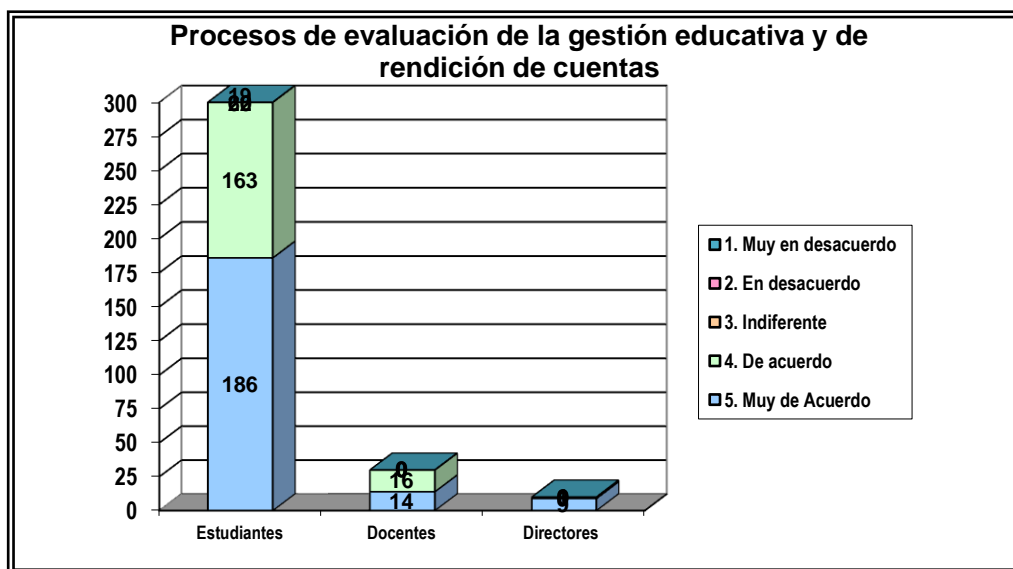
comunidad educativa. Además, es importante tener en consideración que existe un 13% de estudiantado, que optan una de indiferencia para responder las interrogantes de cuestionario, lo que implica que se pierde por razones desconocidas el punto de vista de 62 estudiantes.

**Tabla 12**  
**Frecuencias y porcentajes de los procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas**

No	Indicadores Unidades de observación	Procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	186	43%	163	36%	62	13%	20	4%	19	4%
2	Docentes	14	47%	16	53%	0	0%	0	0%	0	0%
3	Directores	9	90%	1	10%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

**Gráfico 12**  
**Frecuencias de los procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la población encuestada

La Tabla y Figura 12 muestran que los estudiantes, docentes y directores valoran positivamente y están muy de acuerdo con los procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas realizados por los directores de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador; sin embargo, el 8%, es decir, 39 estudiantes están muy en desacuerdo porque los directores deben gestionar la información que produce la escuela y emplearla como insumo en la toma de decisiones institucionales para favor la mejora de los aprendizajes; implementar estrategias de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa; diseñar, organizar e implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, para hacer públicos los resultados y los aprendizajes; y conducir de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados hacia el logro de las metas de aprendizaje. Desafortunadamente, existe un 13%, equivalente a 62 personas de la población estudiantil que está muy en desacuerdo

Las prácticas de liderazgo transformacional de los directores son las que menos prevalecen e influyen en los procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.

#### **4.2. Conclusiones**

En este apartado constituye la parte medular del trabajo teórico y campo realizado estableciendo relaciones entre la parte concreta y la abstracta; resume los principales resultados del estudio, a los que se llegó luego de demostrar las hipótesis, y lograr los objetivos generales y específicos planteados al comienzo de la investigación; y se resaltan los aportes logrados en el campo de la investigación. En cumplimiento al formato comentado para trabajos de graduación de tipo cuantitativo, contenido en el Instructivo N°1 de orientaciones para egresados de la Maestría en Administración de la Educación, presentado por la

Dirección de Posgrados y Extensión y la Vicerrectoría Académica de la Universidad Pedagógica “Dr. Luis Alonso Aparicio”, las conclusiones se establecen por cada uno de los objetivo propuestos.

#### **4.2.1. Conclusiones**

##### **Conclusiones referidas al Objetivo General:**

Investigar la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.

- Los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador que más influyen en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos, son en su orden jerárquico de mayor a menor lugar son el burocrático, laissez faire e instruccional.
- Los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador que más influyen en el desempeño directivo vinculado a la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes, son en su nivel de jerarquía de mayor a menor lugar son el situacional, transaccional y transformacional.
- El estilo de liderazgo de los directores del sector público de San Salvador que más prevalece en relación a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, es el burocrático; y el más pertinente, con respecto a la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes es el situacional.

### **Conclusiones referidas al Objetivo Específico 1:**

Indagar los estilos de liderazgos que más prevalecen en los directores del sector público de San Salvador, para conocer el desempeño alcanzado en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

- El estilo de liderazgo que más prevalece en el desempeño de los directores de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador, se ubicado en el primer lugar de preferencia, es el burocrático; porque existe claridad en la regulación de funciones y tareas, y mayor preocupación en hacer cumplir la normativa para asegurar un desempeño eficaz de los docentes y del estudiantado.
- El predominio del estilo de liderazgo burocrático en el desempeño de los directores, enfatiza en la existencia de la documentación administrativa necesaria para controlar el funcionamiento de los actores educativos lo que influye significativamente en el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales de la comunidad educativa de las instituciones educativas del sector público de San Salvador.
- La práctica del estilo de liderazgo *laissez faire*, influye positivamente en participación democrática de los actores de la comunidad educativa, pero es necesario fortalecer la participación de los directores en la solución de las situaciones problemáticas institucionales e implementar acciones estratégicas que contribuyan con la minimización de los factores externos de los resultados educativos que desfavorecen la efectividad en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- El estilo de liderazgo directivo instruccional obtuvo predominio básico con relación al grado de preferencia de los estilo burocrático y *laissez faire*, es el que menos orientó e influyó en los procesos pedagógicos de mejora de las

condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad en los estudiantes de Tercer Ciclo de Educación Básica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.

- El desempeño alcanzado por los directores con relación estilos de liderazgo en función de logro alcanzados en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, en orden jerárquico de preferencias descendente se ubican en primer lugar: Burocrático, segundo lugar: Laissez faire, y en tercer lugar: Instruccional.

### **Conclusiones referidas al Objetivo Específico 2:**

Evaluar la pertinencia de los estilos de liderazgos de los directores del sector público de San Salvador, para determinar el nivel desempeño alcanzado en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.

- El estilo de liderazgos de los directores del sector público de San Salvador, más pertinente, que alcanzó el primer nivel desempeño en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes es el situacional.
- Las prácticas de liderazgo situacional de los directores son las que más prevalecen e influyen en la calidad de los procesos pedagógicos y las metas de aprendizajes de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.
- Las prácticas de liderazgo transaccional de los directores son las que prevalecen e influyen medianamente en la consecución de una comunidad de aprendizaje centrada en la mejora de la práctica pedagógica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.
- Las prácticas de liderazgo transformacional de los directores son las que menos prevalecen e influyen en los procesos de evaluación de la gestión

educativa y de rendición de cuentas de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.

- El nivel de desempeño alcanzado por los directores con relación estilos de liderazgo en función de logro alcanzados en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes, en orden jerárquico de preferencias descendente se ubican en primer nivel: Situacional, segundo nivel: transaccional, y en tercer nivel: transformacional.

#### **4.3. Recomendaciones**

Las recomendaciones están definidas a partir de los objetivos planteados inicialmente, proponen o sugieren el logro de situaciones favorables e ideales, desde la óptica de los resultados del estudio realizado; por lo tanto se harán únicamente sobre el tema referido al liderazgo de los directores en el sector público: Un análisis cuantitativo de su desempeño en las instituciones educativas del sector público de San Salvador. Las principales recomendaciones se presentan a continuación:

**Al Ministerio de Educación de la República de El Salvador, especialmente a la Dirección Nacional de Educación Básica y Educación Media.**

- Generar un eje estratégico para el Plan de Nacional en Función de la Nación referido al liderazgo y desempeño directivo con relación a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.
- Incorporar en el Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público un componente referido a la formación de líderes directivos transformacionales comprometidos con el desarrollo y habilitación de capacidades productivas y ciudadanas.

- Crear una carrera con especialidad en la formación de directores con énfasis en liderazgo transformacional y desempeño orientado a los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes; y así contribuir con el logro de una administración efectiva de las instituciones educativas del sector público.
- Establecer alianzas interinstitucionales con las instituciones de Educación Superior, para realizar diagnósticos que favorezcan la creación de un perfil de director de las instituciones educativas del sector público, que se fundamente en el liderazgo transformacional y desempeño orientado a los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.

**A los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador**

- Implementar una propuesta de mejora de la calidad educativa vinculada al desempeño de liderazgos efectivo para la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes y que responda a las necesidades, intereses y expectativas del estudiantado y del personal docente, y al logro de las competencias, metas y objetivos curriculares prescritos en los programas de estudio.
- Desarrollar diplomados, talleres de integración, círculos de estudios, foros, paneles, debates, simposios y coloquios que contribuyan a la generación de liderazgos efectivos que favorezcan la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes del estudiantado.
- Realizar el monitoreo y seguimiento oportuno al desempeño profesional y liderazgo de los docentes, respecto a la planificación, ejecución, evaluación y realimentación de las prácticas pedagógicas, a través de la Subdirección,

el Comité de Evaluación u Orientadores de Grado para elevar la calidad educativa con relación a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes del estudiantado.

- Implementar por parte del Consejo Directivo escolar, un control efectivo sobre el diseño y desarrollo de los procesos pedagógicos y de gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes del estudiantado ejecutados por la dirección de la institución educativa.
- Controlar que los actores educativos cumplan los procesos de calidad exigidos en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes y contribuir a elevar la calidad del rendimiento académico del estudiantado.
- Mantener la documentación administrativa necesaria y actualizada para controlar el desempeño de los actores educativos con relación en el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales de la comunidad educativa.
- Capacitar a los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador, sobre la integración y aplicación de los elementos más significativos de los diferentes estilos de liderazgo, para contribuir con los procesos pedagógicos del docente y la mejora de los aprendizajes del estudiantado.
- Continuar implementando en El Salvador, las prácticas de liderazgo compartido, a partir de la construcción de visiones producto de consensos o acuerdos de los actores educativos de las instituciones educativas del sector público, para la resolución de los problemas y así seguir democratizando el poder y la toma de decisiones para favorecer la creación



de equipos, el crecimiento personal y profesional, el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de los centros educativos.

- Velar por fortalecimiento de las prácticas de liderazgo situacional de los directores orientado hacia la calidad de los procesos pedagógicos y las metas de aprendizajes de las instituciones de educativas del sector público.
- Perfeccionar las prácticas de liderazgo situacional, transaccional, y transformacional en función de logro alcanzados en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.
- Organizar la institución educativa, a partir del liderazgo directivo compartido, impulsando el trabajo colaborativo por área, nivel, especialidad o proyecto, modelando el trabajo colectivo académico y extracurricular del estudiantado, y fomentando los valores y prácticas de la participación y la colaboración en lugar del individualismo, la competencia y la rivalidad en la comunidad y el entorno.

### **A los docentes de las instituciones educativas del sector público de San Salvador**

- Ejecutar la propuesta de mejora de la calidad educativa vinculada al desarrollo de liderazgos efectivo para la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes en función de las necesidades, intereses y expectativas del personal docente, y al logro de las competencias, metas y objetivos curriculares prescritos en los programas de estudio.
- Participar activamente en el desarrollo de diplomados, talleres de integración, círculos de estudios, foros, paneles, debates, simposios y coloquios que contribuyan a la mejora de la calidad profesional de los

docentes respecto a la generación de liderazgos efectivos que favorezcan la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes del estudiantado.

- Apoyar en la realización del monitoreo y seguimiento oportuno al desempeño profesional y liderazgo de los docentes, respecto a la planificación, ejecución, evaluación y realimentación de las prácticas pedagógicas para elevar la calidad educativa con relación a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes del estudiantado.
- Cooperar con la implementación de un control efectivo sobre el diseño y desarrollo de los procesos pedagógicos y de gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes del estudiantado.
- Cumplir con los procesos de calidad exigidos por el CDE, vinculados a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes y contribuir a elevar la calidad del rendimiento académico del estudiantado.
- Fortalecer los estilos de liderazgo burocrático, laissez faire e instruccional en los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos,
- Potenciar los estilos de liderazgo situacional, transaccional y transformacional en los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.

- Valorar el estilo de liderazgo burocrático en los directores del sector público de San Salvador, con relación a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; y la pertinencia del situacional, con respecto a la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes del estudiantado.
- Contribuir con el fomento del estilo de liderazgo el burocrático; porque existe claridad en la regulación de funciones y tareas, y mayor preocupación en hacer cumplir la normativa para asegurar un desempeño eficaz de los docentes y del estudiantado.
- Apoyar con el mantenimiento de la documentación administrativa necesaria para controlar el desempeño de los actores educativos con relación en el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales de la comunidad educativa.
- Asumir las prácticas del estilo de liderazgo *laissez faire*, en la participación democrática como actores de la comunidad educativa, fortaleciendo la participación de los directores en la solución de las situaciones problemáticas institucionales e implementando acciones estratégicas que contribuyan con la minimización de los factores externos de los resultados educativos que desfavorecen la efectividad en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Fortalecer en el desempeño de los directores la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes mediante una práctica que integre los estilos de liderazgo burocrático, *laissez faire* e instruccional.

- Privilegiar el estilo de liderazgo situacional de los directores del sector público de San Salvador en el desempeño de la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes es el situacional.
- Implementar las prácticas de liderazgo transaccional en los directores centrada en los procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas, con el propósito de lograr la consecución de una comunidad de aprendizaje ajustada a la mejora de la práctica pedagógica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.
- Contribuir con el perfeccionamiento de los estilos de liderazgo situacional, transaccional, y transformacional en el desempeño directivo para el logro de una gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.

### **A los estudiantes de las instituciones educativas del sector público de San Salvador**

- Involucrar activamente al estudiantado en la ejecución de la propuesta de mejora de la calidad educativa vinculada al desarrollo de un liderazgo efectivo para la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes en función de las necesidades, intereses y expectativas, y al logro de las competencias, metas y objetivos curriculares prescritos en los programas de estudio.
- Contribuir con el apoyo en la realización del monitoreo y seguimiento oportuno al desempeño profesional y liderazgo de los docentes, respecto a la planificación, ejecución, evaluación y realimentación de las prácticas pedagógicas para elevar la calidad educativa con relación a la orientación

de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes del estudiantado.

- Apoyar la implementación de un control efectivo sobre el diseño y desarrollo de los procesos pedagógicos y de gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes del estudiantado.
- Cumplir con los procesos de calidad exigidos por el CDE, vinculados a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes y contribuir a elevar la calidad del rendimiento académico del estudiantado.
- Valorar las acciones realizadas por los directores con relación a los estilos de liderazgo burocrático, laissez faire e instruccional en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos,
- Contribuir con el fomento de los estilos de liderazgo situacional, transaccional y transformacional en los directores de las instituciones educativas del sector público de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.
- Contribuir con el fomento del estilo de liderazgo el burocrático; porque existe claridad en la regulación de funciones y tareas, y mayor preocupación en hacer cumplir la normativa para asegurar un desempeño eficaz de los docentes y del estudiantado.
- Apoyar con el mantenimiento de la documentación administrativa necesaria para controlar el desempeño de los actores educativos con relación en el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales de la comunidad educativa.

- Valorar el desempeño de los directores la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes mediante una práctica que integre los estilos de liderazgo burocrático, laissez faire e instruccional.
- Juzgar críticamente los logros alcanzados con las prácticas de liderazgo situacional de los directores del sector público de San Salvador en el desempeño de la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes es el situacional.
- Analizar críticamente la implementación del liderazgo transaccional en las prácticas de los directores centrada en los procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas, con el propósito de lograr la consecución de una comunidad de aprendizaje ajustada a la mejora de la práctica pedagógica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.
- Contribuir con el perfeccionamiento de los estilos de liderazgo situacional, transaccional, y transformacional en el desempeño directivo para el logro de una gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes

**4.4. Propuesta de mejora sobre los liderazgos y desempeños efectivos de los directores del sector público de San Salvador en la orientación de procesos pedagógicos del docente y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes del estudiantado.**



**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA SOBRE:  
LOS LIDERAZGOS Y DESEMPEÑOS EFECTIVOS DE LOS  
DIRECTORES DEL SECTOR PÚBLICO SAN SALVADOR EN LA  
ORIENTACIÓN DE PROCESOS PEDAGÓGICOS DEL DOCENTE  
PEDAGÓGICOS Y LA GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA  
MEJORAR LOS APRENDIZAJES DEL ESTUDIANTADO**

**PRESENTADO POR:  
LICENCIADA REINA GUADALUPE MORALES RODRIGUEZ**

**ASESOR:  
MAESTRO JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ**

**AGOSTO- 2017**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# ÍNDICE

<b><u>Contenido</u></b>	<b><u>Páginas</u></b>
1. Presentación	1
2. Propósitos	3
3. Estrategias	4
4. Justificación	5
5. Planificación de acciones	6
6. Evaluación de la propuesta de mejora	9
Bibliografía	10
Anexos	



## **1. Presentación**

El liderazgo directivo, en la actualidad, constituye el medio idóneo para alcanzar el desempeño efectivo en las instituciones educativas del sector público de San Salvador, y que se ha convertido hoy por hoy en uno de los factores más importantes que tiene un grado de influencia real e innegable en los procesos pedagógicos de los docentes y en el logro de aprendizajes significativos del estudiantado.

La escuela pública salvadoreña, requiere configurar el rol de equipo directivo desde un enfoque de liderazgo, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico didáctico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. En esencia, el buen desempeño del directivo se define a partir de los dominios, competencias, desempeños y sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos del sector público de las instituciones educativas de San Salvador.

En este contexto, los procesos de mejora constituyen una necesidad sentida en el campo educativo, de ahí que la propuesta de mejora sobre los liderazgos y desempeños efectivos de los directores del sector público de San Salvador en la orientación de procesos pedagógicos del docente y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes del estudiantado; retoma las principales recomendaciones del estudio realizado, que permiten acercar las propuestas de solución al fortalecimiento de la calidad educativa.

Esta propuesta de mejora se convierte en un proceso que retoma un ejercicio colectivo y personal del análisis profundo que permite reafirmar la centralidad del liderazgo directivo en el desempeño de los procesos pedagógicos y

la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes, debido a que estructura los procesos y servicios educativos.

La propuesta de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Además de servir de base para la detección de mejoras, permite el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas. Esta propuesta de mejora se ha estructurado de la manera siguiente: Potada, índice, presentación, propósitos, estrategias, justificación y planificación de acciones estratégicas.

## **2. Propósitos**

- Incorporar a los miembros de la comunidad educativa en los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes como principales protagonistas en la mejora de la calidad educativa.
- Establecer criterios de calidad de procesos pedagógicos del docente y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes del estudiantado, a partir de las propuestas de los miembros de la comunidad educativa de las instituciones educativas del sector público de San Salvador.
- Responder a las exigencias actuales para la educación en cuanto a calidad e innovación del liderazgo directivo en el desempeño de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.
- Potenciar el desarrollo de acciones de mejoramiento a partir de los resultados del estudio sobre el liderazgo directivo en el desempeño de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en las instituciones educativas del sector público de San Salvador.
- Promover mejoras de carácter institucional que permitan superar las debilidades detectadas en los resultados de la investigación en las instituciones educativas del sector público de San Salvador.
- Determinar acciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de las fortalezas y la superación de las debilidades encontradas en las instituciones educativas del sector público de San Salvador.

### **3. Estrategias**

- Incentivar la mejora de la actividad docente y liderazgo de los miembros de la comunidad educativa en los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.
- Favorecer la reflexión crítica y el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa de las instituciones educativas del sector público de San Salvador, en cuanto a los criterios de calidad de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.
- Propiciar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa de las instituciones educativas del sector público de San Salvador, tomando en cuenta sus aportes y preocupaciones en las actividades de mejora.
- Favorecer la coordinación de liderazgo y desempeños directivos entre directores, docentes y estudiantes de las instituciones del sector público de San Salvador.
- Procurar un amplio consenso entre el Ministerio de Educación, las Instituciones de Educación Superior y los directores de las instituciones del sector público de San Salvador para favorecer los procesos pedagógicos en los docentes y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Vincular de manera más visible y cercana la participación y el protagonismo de los actores educativos de las instituciones del sector público de San Salvador en función de la mejora de los procesos pedagógicos en los docentes y la gestión efectiva de las condiciones para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.
- Establecer mecanismos de coordinación y cooperación entre los diferentes procesos educativos formativos y de gestión que propicien el compromiso y la responsabilidad de los directores, docentes y estudiantes de las instituciones del sector público de San Salvador

#### **4. Justificación**

La conveniencia de esta propuesta de mejora está centrada en potenciar el liderazgo de los directores en el desempeño, con relación a la orientación de los procesos pedagógicos en los docentes y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Es factible, porque las instituciones educativas del sector público de San Salvador cuentan con los recursos financieros, materiales y humanos suficientes para llevarlo a cabo.

La relevancia de la propuesta de mejora, está orientada a la incidencia del liderazgo los directores de las instituciones educativas del sector público determinar el nivel de desempeño directivo, a partir de los dominios, las competencias y los desempeños de la actuación directiva. La propuesta de mejora sobre los liderazgos y desempeños efectivos de los directores en la orientación de procesos pedagógicos del docente y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes del estudiantado, puede ser de mucho provecho para los actores educativos de las instituciones educativas del sector público y privado, las autoridades del Ministerio de Educación y la Universidad Pedagógica de El Salvador.

Las implicaciones prácticas que conlleva esta propuesta de mejora están orientadas a dar respuesta a las recomendaciones planteadas en el estudio.

El valor teórico de esta propuesta de mejora enfatiza en que a partir de los resultados se generarán aportes teóricos para explicar y entender la el liderazgo en el desempeño de los directores del sector público de San Salvador, que serán de importancia trascendental para orientar la realización de futuras acciones estratégicas a nivel nacional sobre este objeto de estudio.

La utilidad metodológica de la propuesta de mejora está dirigida a la construcción de un nuevo instrumento para la recopilación y análisis de la información del liderazgo y desempeño directivo del sector público.

## **5. Planificación de acciones**

El plan de actuación está estructurado en las partes siguientes: Áreas de mejoras, objetivos, acciones de mejora, plazo de implementación y seguimiento. Las fortalezas y debilidades detectadas en los resultados del estudio son el punto de partida para la selección de áreas de mejora y desempeño. La identificación de las áreas de mejoras constituye la clave del plan de acción que pretenden superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

Una vez se han identificado las principales áreas de mejora se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución. Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que han de expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr en el área de mejora, ser concretos, y estar redactados con claridad.

La mejora enfatizan en la selección de las posibles acciones alternativas para, luego, priorizar las más pertinentes, y la elaboración de un listado de las principales actuaciones, actividades y tareas que se deben a cumplir para alcanzar cada objetivos planteado.

En relación al plazo, es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo, y también existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación. Finalmente, se elabora el calendario de actividades para el seguimiento e establecimiento de las acciones de mejora; y se dispone de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos cronológicamente para el desarrollo de las actividades establecidas.

## Planificación de acciones estratégicas.

ÁREAS DE MEJORA	OBJETIVOS PARCIALES	ACCIONES DE MEJORA	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
Estilos de liderazgo directivo burocrático, laissez faire e instruccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar en el desempeño de los directores del sector público de San Salvador la orientación de los procesos pedagógicos de los docentes hacia la mejora de los aprendizajes del estudiantado, mediante una práctica que integre los rasgos característicos de los estilos de liderazgo burocrático, laissez faire e instruccional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación democrática y comprometida de los actores de la comunidad educativa.</li> <li>Participación activa y asertiva de los directores en la solución de las situaciones problemáticas institucionales.</li> <li>Realización de actividades sensibilizadoras para la minimización de los factores externos de los resultados educativos que desfavorecen el proceso de enseñanza.</li> </ul>	Enero –Noviembre de 2018-2019-2020	Consejo Directivo Escolar. Directores
Orientación de los procesos pedagógicos de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una carrera especialidad en la formación de directores con énfasis en liderazgo y desempeño orientado a los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.</li> <li>Contribuir con el logro de una administración efectiva de las instituciones educativas del sector público.</li> <li>Formular una política nacional orientada a la creación de líderes directivos transformacionales y desempeños en función de desarrollo de procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de un eje estratégico para el Plan de Nacional en Función de la Nación referido al liderazgo y desempeño directivo.</li> <li>Incorporación en el Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público un componente referido a la formación de líderes directivos transformacionales comprometidos con el desarrollo y habilitación de capacidades productivas y ciudadanas.</li> <li>Establecimiento alianzas interinstitucionales con las instituciones de Educación Superior.</li> <li>Realización de diagnósticos que favorezcan la creación de un perfil de director de las instituciones educativas del sector público.</li> <li>Control del desempeño de los actores educativos con relación en el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación.</li> </ul>	Enero –Noviembre de 2018-2019-2020	Ministerio de Educación Instituciones de Educación Superior Directores

ÁREAS DE MEJORA	OBJETIVOS PARCIALES	ACCIONES DE MEJORA	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
Prácticas de liderazgo directivo situacional, transaccional, y transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfeccionar en los directores las prácticas de liderazgo directivo situacional, transaccional, y transformacional en función de logro alcanzados en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.</li> <li>• Lograr la consecución de una comunidad de aprendizaje ajustada a la mejora de la práctica pedagógica de las instituciones de educativas del sector público de San Salvador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de prácticas de liderazgo directivo situacional, transaccional, y transformacional, centrada en los procesos de evaluación, gestión educativa y rendición de cuentas.</li> <li>• Construcción de una comunidad de aprendizaje ajustada a la mejora de la práctica pedagógica.</li> <li>• Control efectivo sobre el diseño y desarrollo de los procesos pedagógicos y de gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes del estudiantado ejecutados por la dirección.</li> </ul>	Enero –Noviembre de 2018-2019-2020	Consejo Directivo Escolar. Directores
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones de mejora de la calidad educativa en función liderazgos efectivos en el desempeño directivo para la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes del estudiantado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de diplomados, talleres de integración, círculos de estudios, foros, paneles, debates, simposios y coloquios que contribuyan a la mejora de la calidad profesional de los docentes y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes del estudiantado.</li> <li>• Realización de monitoreo y seguimiento oportuno al liderazgo de los docentes, respecto a la planificación, ejecución, evaluación y realimentación de las prácticas pedagógicas.</li> <li>• Fortalecimiento de las prácticas de liderazgo situacional de los directores orientado hacia la calidad de los procesos pedagógicos y las metas de aprendizajes de las instituciones de educativas del sector público.</li> <li>• Control del desempeño de los actores educativos en el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales de la comunidad educativa.</li> </ul>	Enero –Noviembre de 2018-2019-2020	Dirección, Subdirección, el Comité de Evaluación Orientadores de Grado



## **6. Evaluación de la Propuesta de Mejora**

En esta propuesta de mejora se ha previsto el establecimiento de la evaluación de la misma, de modo que se realice la revisión evaluativa de forma oportuna y se garantice la retroalimentación de las acciones o actividades planteadas.

La evaluación de la propuesta de mejora se desarrollará en dos modalidades. Por una parte se plantean una evaluación parcial en cada uno de los momentos señalados en la temporalización de las actividades: Primer año (corto plazo), segundo año (mediano plazo) y tercer año (largo plazo).

En cada uno de estos momentos la evaluación debe evidenciar los resultados que se han producido durante el período y los que han dejado de producirse.

Por otra parte se desarrollará una evaluación general de toda la propuesta de mejora, se realizará de en el momento de finalización de la propuesta y deberá ser de manera integral. Para llevar a cabo la evaluación se propone crear, antes de la implantación de la propuesta de mejora, una comisión para asegurar el seguimiento y evaluación.

## Bibliografía

- Aguilar Avilés, G. A. (1995). Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador, Documento I, Redorma Educativa en Marcha. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de la República de El Salvador.
- Antúnez M. Serafín (2000). La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas. Editorial Horsor., Barcelona.
- Alvarado Oyarce, O. (2003). Gerencia y marketing educativo:Herramientas modernas de gestión educativa. Perú: Fondo editorial Universidad Alas Peruanas.
- Álvarez, M. y. (1999). La evaluación del profesorado y de los equipos docentes. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Ander-Egg, E. (1999). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Artiles Gil, Leopoldo; García Ramos, Dinorah; Peralta, Franklin; y González, Raymundo. (2005). La escuela más allá de sus muros. Herramienta para una comprensión transformadora del contexto. Santo Domingo, República Dominicana: Federación Internaiconal Fe y Alegría.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE. HACIA CONCEPTOS CAPACES DE GUIAR LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19-33.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación. (2009). PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE. HACIA CONCEPTOS CAPACES DE GUIAR LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y, 19-33.
- Chiavento, I. (2000). Administración. Teoría, proceso y práctica. Colombia: Impreso por Quebecor Impreandes.
- Escamilla, M. L. (1981). Reformas educativas. Historia contemporánea de la educación formal en El Salvador. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de la República de El Salvador.

- Freire, Silvana y Miranda, Alejandra. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Fuentes Váldez, E. y. (2007). El papel del liderazgo en la gestión administrativa escolar de los centros educativos de Educación Básica del Distrito Educativo 06-05 de Planes de Renderos. San Salvador, El Salvador: Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio".
- Gento Palacios, S. (2002). Instituciones educativas para la calidad total. Madrid, España: Editorial LA MURALLA S. A.
- Gysseles, S. (2008). La formación de directivos. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Maureira, Oscar; Moforte, Carla; y González, Gustavo. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. Perfiles Educativos IISUE-UNAM, 134-153.
- Ministerio de Educación de la República de El Salvador. (2005). Plan Nacional de Educación 2021. Fundamentos. San Salvador: Ministerio de Educación .
- Ministerio de Educación de la República de El Salvador. (2005). Plan Nacional de Educación 2021. Metas y políticas para construir el país que queremos. San Salvador, El Salvador: Algier's Impresores, S.A. de C.V.
- Ministerio de Educación de la República de El Salvador. (2009). Plan Social Educativo Vamos a la escuela, 2009-2014. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de la República de El Salvador.
- Ministerio de Educación de la República de El Salvador. (1995). Reforma Educativa en Marcha. Documento III Lineamientos generales del Plan Decenal 1995-2005. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.
- Raymundo de Rivas, B. A. (2014). La gestión del director como factor de eficacia. San Salvador: Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio". USAID / Ministerio de Educación (2012). Proceso de Inducción para Directores, Directoras Subdirectores y Subdirectorías de Centros Escolares. En el marco del Plan Social Educativo 2009 - 2014 "Vamos a la

Escuela”. Módulo 1 La Dirección Escolar para una Educación Inclusiva, El Salvador: Ministerio de Educación.

USAID / Ministerio de Educación (2012). Proceso de Inducción para Directores, Directoras Subdirectores y Subdirectoras de Centros Escolares. En el marco del Plan Social Educativo 2009 - 2014 “Vamos a la Escuela”. Módulo 2. La planificación escolar para una educación inclusiva” , El Salvador: Ministerio de Educación.

USAID / Ministerio de Educación (2012). Proceso de Inducción para Directores, Directoras Subdirectores y Subdirectoras de Centros Escolares. En el marco del Plan Social Educativo 2009 - 2014 “Vamos a la Escuela”. Módulo 3. “La organización escolar para una educación inclusiva”, El Salvador: Ministerio de Educación.

Roche, C. (2004). Evaluación de impacto para agencias de desarrollo. Aprendiendo a valorar el cambio. España: Oxfam GB.

Pozner P. / Fernández P. (2000) “Gestión Educativa Estratégica” Argentina: IPE-UNESCO.

# ANEXOS







## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN					
PROBLEMA		OBJETIVO GENERAL		HIPÓTESIS GENERAL	
<p>¿Cómo influye el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017?</p>		<p>Investigar la influencia del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.</p>		<p><math>H_0</math>: El liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador no influye en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.</p> <p><math>H_i</math>: El liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador influye en el desempeño directivo vinculado a la orientación de los procesos pedagógicos y la gestión de las condiciones para mejorar los aprendizajes en el año 2017.</p>	
PREGUNTA ESPECÍFICA 1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
<p>¿Qué estilos de liderazgos prevalecen e influyen en el desempeño alcanzado por los directores en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes?</p>	<p>Evaluar la pertinencia de los estilos de liderazgos de los directores del sector público del municipio de San Salvador, para determinar el nivel de desempeño alcanzado en las condiciones de mejora de los aprendizajes</p>	<p><math>H_{1_0}</math>: Los estilos de liderazgos burocráticos, laissez faire e instruccional son los que no son pertinentes, ni influyen en el desempeño de los directores en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.</p>	<p>VI: Estilos de liderazgo burocrático, laissez faire e instruccional.</p>	<p>Liderazgo burocrático</p> <p>Liderazgo laissez faire</p> <p>Liderazgo instruccional</p>	<p>La documentación administrativa es necesaria para controlar el funcionamiento del grupo. Las relaciones humanas son despersonalizadas para prevenir y controlar mejor los conflictos. La claridad en la regulación de funciones y tareas logra seguridad en el personal docente. La función del director es hacer cumplir la normativa para asegurar un desempeño eficaz.</p> <p>Respeto la iniciativa y nivel de compromiso personal de los profesores como colegas. Cuida estructura básica institucional como espacios que vinculan a sus miembros a ésta. Dificultad para medir resultados educativos de los alumnos porque intervienen factores externos. Está ausente cuando se le necesita y siempre encuentra un culpable en las situaciones difíciles.</p> <p>Hace coincidir los objetivos institucionales con los intereses profesionales de los profesores. Interviene en el desarrollo de las clases asesorando, incentiva y posibilita los recursos. Fomenta el desarrollo de programas de formación curricular, didáctica y tecnológica. Informa escrita/oral a la comunidad educativa los problemas, decisiones y avances del PCC.</p>



PREGUNTA ESPECÍFICA 1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
¿Qué estilos de liderazgos prevalecen e influyen en el desempeño alcanzado por los directores en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes?	Evaluar la pertinencia de los estilos de liderazgos de los directores del sector público del municipio de San Salvador, para determinar el nivel desempeño alcanzado en las condiciones de mejora de los aprendizajes	<i>H<sub>1i</sub></i> : Los estilos de liderazgos burocráticos, laissez faire e instruccional son los más pertinentes e influyen en el desempeño de los directores en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes.	VD: Desempeño de los directores en la gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes	Planificación institucional participativa y contextualizada.  Participación democrática de los actores de la comunidad educativa.  Condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad  Procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostica características institucionales, familiares y sociales para la planificación.</li> <li>• Analiza fortalezas y debilidades institucionales para anticipar objetivos de mejora y aprendizaje.</li> <li>• Diseña instrumentos a partir de las características institucionales, familiares y sociales.</li> <li>• Establece metas, objetivos e indicadores en función de logros de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• Promueve espacios de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.</li> <li>• Genera un clima de respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.</li> <li>• Usa estrategias de prevención y resolución de conflictos, diálogo, consenso y negociación.</li> <li>• Fomenta participación en el logro de los aprendizajes reconociendo el capital cultural.</li> <li>• Utiliza infraestructura, equipo, material y tiempo, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de los docentes y estudiantes.</li> <li>• Gestiona recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución, orientado a resultados.</li> <li>• Aplica estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para garantizar la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Dirige el equipo administrativo, orientando el desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>• Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales a favor de la mejora de los aprendizajes.</li> <li>• Implementa estrategias de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</li> <li>• Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, para hacer públicos los resultados y los aprendizajes.</li> <li>• Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</li> </ul>

PREGUNTA ESPECÍFICA 2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
¿Qué estilos de liderazgos prevalecen e influyen en el desempeño de los directores del municipio de San Salvador con relación a los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes?	Indagar los estilos de liderazgos que más prevalecen e influyen en los directores del sector público del municipio de San Salvador, para conocer la influencia en el desempeño alcanzado en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	$H_{20}$ : Los estilos de liderazgo transaccional, situacional y transformacional son los que no prevalecen, ni influyen en el desempeño de los directores con relación a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	VI: Estilos de liderazgos transaccional, situacional y transformacional.	Liderazgo transaccional  Liderazgo situacional  Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige el cumplimiento de las funciones legalmente estipuladas.</li> <li>• Se centra en las necesidades materiales de sus colaboradores.</li> <li>• Promueve la motivación del personal a través de recompensas.</li> <li>• La actuación la rigen los valores como la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula los objetivos de cada dependencia, supervisando su desarrollo en función de un proyecto.</li> <li>• Adecua la supervisión a los distintos estilos y ritmos de trabajo de los profesores.</li> <li>• Ejerce un control despersonalizado al máximo, supervisando solamente el funcionamiento de las estructuras.</li> <li>• Asigna las responsabilidades en función de las capacidades de los docentes, no en función de sus fidelidades.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasma, motiva y trasmite confianza a los docentes y estudiantes.</li> <li>• Aprovecha las equivocaciones como oportunidades de aprendizaje, estimulando la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente.</li> <li>• Promueve la participación y colaboración activa de los miembros de la comunidad educativa alrededor de un proyecto compartido.</li> <li>• Interviene efectiva, equitativa y objetivamente en la solución de situaciones de conflicto de los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>

PREGUNTA ESPECÍFICA 2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
¿Qué estilos de liderazgos prevalecen e influyen en el desempeño de los directores del municipio de San Salvador con relación a los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes?	Indagar los estilos de liderazgos que más prevalecen e influyen en los directores del sector público del municipio de San Salvador, para conocer la influencia en el desempeño alcanzado en la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	$H_{2_i}$ : Los estilos de liderazgo transaccional, situacional y transformacional son los que más prevalecen e influyen en el desempeño de los directores con relación a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	VD: Desempeño de los directores en la orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes	Comunidad de aprendizaje basada en la colaboración mutua, autoevaluación y la formación continua para la mejora de la práctica pedagógica  Calidad de procesos pedagógicos internos, acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta para alcanzar metas de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona oportunidades de formación continua a docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</li> <li>• Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes</li> <li>• Promueve la reflexión sobre prácticas pedagógicas exitosas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</li> <li>• Estimula proyectos de innovación e investigación, impulsando la implementación y sistematización de los resultados.</li> <li>• Promueve la participación activa del equipo docente en los procesos de planificación curricular.</li> <li>• Propicia una práctica docente pertinente basada en el aprendizaje colaborativo, la indagación y la diversidad existente en el aula.</li> <li>• Monitorea el uso efectivo de estrategias y recursos, tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje.</li> <li>• Aplica la evaluación de los aprendizajes con criterios claros, comunica oportunamente los resultados e implementaciones de mejora.</li> </ul>



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



**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**INSTRUMENTO  
N° 1**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PÚBLICO**

**GENERALIDADES:**

FECHA:  HORA:  GÉNERO: MASCULINO  FEMENINO

INSTITUCIÓN:  TELÉFONO:

DIRECCIÓN:  CÓDIGO  DISTRITO

**OBJETIVO:** Recolectar información sobre los estilos de liderazgos y el desempeño de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador en el año 2017.

**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
1	La documentación administrativa es necesaria para controlar el funcionamiento del grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Las relaciones humanas son despersonalizadas para prevenir y controlar mejor los conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	La claridad en la regulación de funciones y tareas, logra seguridad en el personal docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	La función del director es hacer cumplir la normativa para asegurar un desempeño eficaz del personal docente y del estudiantado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Respeto la iniciativa y nivel de compromiso personal de los profesores como colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Cuida estructura básica institucional como espacios que vinculan a sus miembros a ésta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Existe dificultad para medir resultados educativos de los alumnos porque intervienen factores externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Es necesaria su presencia en la solución de las situaciones problemáticas que se generan en el centro educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Hace coincidir los objetivos institucionales con los intereses profesionales de los profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Interviene en el desarrollo de las clases asesorando, incentivando y posibilitando los recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Fomenta el desarrollo de programas de formación curricular, didáctica y tecnológica para la actualización docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Informa de manera escrita/oral a la comunidad educativa los problemas, decisiones y avances del PCC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
13	Diagnostica las características institucionales, familiares y sociales incorporando soluciones en la planificación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Analiza fortalezas y debilidades institucionales para anticipar objetivos de mejora y aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Diseña y aplica instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Establece metas, objetivos e indicadores en función de logro de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Promueve espacios de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Genera un clima de respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Usa estrategias de prevención y resolución de conflictos, diálogo, consenso y negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Fomenta participación en el logro de los aprendizajes reconociendo el capital cultural y natural.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Utiliza infraestructura, equipo, material y tiempo, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de los docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Gestiona recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución, orientado a resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Aplica estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para garantizar la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Dirige el equipo administrativo, orientando el desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales a favor de la mejora de los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Implementa estrategias de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, para hacer públicos los resultados y los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Exige el cumplimiento de las funciones legalmente estipuladas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Se centra en las necesidades materiales de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Promueve la motivación del personal a través de recompensas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Su actuación se rige por la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
33	Articula los objetivos institucionales, supervisando el desarrollo en función de los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Adecua la supervisión a los estilos y ritmos de trabajo de los profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Ejerce un control despersonalizado, supervisando solamente el funcionamiento de las clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Asigna las responsabilidades en función de las capacidades de los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Entusiasma, motiva y trasmite confianza a los docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Aprovecha las equivocaciones como oportunidades de aprendizaje, estimulando la generación y el desarrollo de ideas innovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Promueve la participación y colaboración activa de los miembros de la comunidad educativa alrededor de un proyecto compartido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Interviene efectiva, equitativa y objetivamente en la solución de situaciones de conflicto de los miembros de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Gestiona oportunidades de formación continua a docentes y estudiantes para la mejora del desempeño y el logro de las metas de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Promueve la reflexión sobre prácticas pedagógicas exitosas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Estimula proyectos de innovación e investigación, impulsando la implementación y sistematización de los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Promueve la participación activa del equipo docente y estudiantes en los procesos de planificación curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Propicia una práctica docente pertinente basada en el aprendizaje colaborativo, la indagación y la diversidad existente en el aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Monitorea el uso efectivo de estrategias y recursos, tiempo y materiales, en función del logro de las metas de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Aplica la evaluación de los aprendizajes con criterios claros, comunica oportunamente los resultados e implementa acciones de mejora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gracias por su colaboración y apoyo*



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



**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**INSTRUMENTO  
Nº 2**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL SECTOR PÚBLICO**

**GENERALIDADES:**

**FECHA:**  **HORA:**  **GENERO:** MASCULINO  FEMENINO

**INSTITUCIÓN:**  **TELÉFONO:**

**DIRECCIÓN:**  **CÓDIGO**  **DISTRITO**

**OBJETIVO:** Recolectar información sobre los estilos de liderazgos y el desempeño de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador en el año 2017.

**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
1	La documentación administrativa es necesaria para controlar el funcionamiento del grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Las relaciones humanas son despersonalizadas para prevenir y controlar mejor los conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	La claridad en la regulación de funciones y tareas, logra seguridad en el personal docente y del estudiantado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	La función del director es hacer cumplir la normativa para asegurar un desempeño eficaz del personal docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	El director/a respeta la iniciativa y nivel de compromiso personal de los profesores como colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	El director/a cuida estructura básica institucional como espacios que vinculan a sus miembros a ésta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Existe dificultad para medir resultados educativos de los alumnos porque intervienen factores externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	La presencia del director/a es necesaria en la solución de las situaciones problemáticas que se generan en el centro educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	El director/a hace coincidir los objetivos institucionales con los intereses profesionales de los profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	El director/a interviene en el desarrollo de las clases asesorando, incentivando y posibilitando los recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El director/a fomenta el desarrollo de programas de formación curricular, didáctica y tecnológica para la actualización docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	El director/a informa de manera escrita/oral a la comunidad educativa los problemas, decisiones y avances del PCC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
13	El director/a diagnostica las características institucionales, familiares y sociales incorporando soluciones en la planificación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	El director/a analiza fortalezas y debilidades institucionales para anticipar objetivos de mejora y aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	El director/a diseña y aplica instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El director/a establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	El director/a promueve espacios de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	El director/a genera un clima de respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	El director/a usa estrategias de prevención y resolución de conflictos, diálogo, consenso y negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	El director/a fomenta participación en el logro de los aprendizajes reconociendo el capital cultural y natural.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	El director/a utiliza la infraestructura, equipo, material y tiempo, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de los docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	El director/a gestiona recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución, orientado a resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	El director/a aplica estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para garantizar la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	El director/a dirige el equipo administrativo, orientando el desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	El director/a gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales a favor de la mejora de los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	El director/a implementa estrategias de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	El director/a diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, para hacer públicos los resultados y los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	El director/a conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	El director/a exige el cumplimiento de las funciones legalmente estipuladas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	El director/a se centra en las necesidades materiales de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	El director/a promueve la motivación del personal a través de recompensas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	La actuación del director/a se rige por la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
33	El director/a articula los objetivos institucionales, supervisando el desarrollo en función de los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	El director/a adecua la supervisión a los estilos y ritmos de trabajo de los profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	El director/a ejerce un control despersonalizado, supervisando solamente el funcionamiento de las clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	El director/a asigna las responsabilidades en función de las capacidades de los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	El director/a entusiasma, motiva y trasmite confianza a los docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	El director/a aprovecha las equivocaciones como oportunidades de aprendizaje, estimulando la generación y el desarrollo de ideas innovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	El director/a promueve la participación y colaboración activa de los miembros de la comunidad educativa alrededor de un proyecto compartido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	El director/a interviene efectiva, equitativa y objetivamente en la solución de situaciones de conflicto de los miembros de la escuela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	El director/a gestiona oportunidades de formación continua a docentes y estudiantes para la mejora del desempeño y el logro de las metas de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	El director/a genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	El director/a promueve la reflexión sobre prácticas pedagógicas exitosas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	El director/a estimula proyectos de innovación e investigación, impulsando la implementación y sistematización de los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	El director/a promueve la participación activa del equipo docente en los procesos de planificación curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	El director/a propicia una práctica docente y estudiantes pertinente basada en el aprendizaje colaborativo, la indagación y la diversidad existente en el aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	El director/a monitorea el uso efectivo de estrategias y recursos, tiempo y materiales, en función del logro de las metas de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	El director/a aplica la evaluación de los aprendizajes con criterios claros, comunica oportunamente los resultados e implementa acciones de mejora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gracias por su colaboración y apoyo*



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



**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**INSTRUMENTO  
Nº 3**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A ESTUDIANTES DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR PÚBLICO**

**GENERALIDADES:**

**FECHA:**  **HORA:**  **GENERO:** MASCULINO  FEMENINO

**INSTITUCIÓN:**  **TELÉFONO:**

**DIRECCIÓN:**  **CÓDIGO**  **DISTRITO**

**OBJETIVO:** Recolectar información sobre los estilos de liderazgos y el desempeño de los directores de las instituciones educativas del sector público del municipio de San Salvador en el año 2017.

**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
1	La documentación administrativa es necesaria para controlar el funcionamiento institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Las relaciones humanas son despersonalizadas en el centro educativo para prevenir y controlar mejor los conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Existe claridad en la regulación de funciones y tareas del personal docente y estudiantado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	La función del director es hacer cumplir la normativa para asegurar un desempeño eficaz del personal docente y del estudiantado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	El director/a respeta la iniciativa y nivel de compromiso personal de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	El director/a cuida estructura básica institucional como espacios que vinculan a los estudiantes a ésta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	En los resultados educativos de los estudiantes intervienen factores externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	La presencia del director/a es necesaria en la solución de las situaciones problemáticas que se generan en el centro educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	El director/a hace coincidir los objetivos institucionales con los intereses de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	El director/a interviene en el desarrollo de las clases asesorando, incentivando y posibilitando los recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El director/a fomenta el desarrollo de programas de formación curricular, didáctica y tecnológica para los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	El director/a informa de manera escrita/oral al estudiantado los problemas, decisiones y avances de su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
13	El director/a diagnostica las características institucionales, familiares y sociales incorporando soluciones prácticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	El director/a analiza fortalezas y debilidades institucionales para anticipar la mejora y el aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	El director/a diseña y aplica instrumentos de evaluación, a partir de las características institucionales, familiares y sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El director/a establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	El director/a promueve espacios de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	El director/a genera un clima de respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	El director/a usa estrategias de prevención y resolución de conflictos, diálogo, consenso y negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	El director/a fomenta participación en el logro de los aprendizajes reconociendo el capital cultural y natural.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	El director/a utiliza la infraestructura, equipo, material y tiempo, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de los docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	El director/a gestiona recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución, orientado a resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	El director/a aplica estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para garantizar la seguridad e integridad del estudiantado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	El director/a dirige el equipo estudiantado, docente y administrativo, orientando el desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	El director/a gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales a favor de la mejora de los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	El director/a implementa estrategias de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante el estudiantado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	El director/a diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, para hacer públicos los resultados y los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	El director/a conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	El director/a exige al estudiantado el cumplimiento de las funciones legalmente estipuladas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	El director/a se centra en las necesidades materiales de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	El director/a promueve la motivación del estudiantado a través de recompensas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	La actuación del director/a se rige por la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**INDICACIÓN:** Seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional.

		5. MUY DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	3. INDIFERENTE	2. EN DESACUERDO	1. MUY EN DESACUERDO
33	El director/a articula los objetivos institucionales, supervisando el desarrollo de los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	El director/a adecua la supervisión a los estilos y ritmos de trabajo de los profesores y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	El director/a ejerce un control despersonalizado, supervisando solamente el funcionamiento de las clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	El director/a asigna las responsabilidades en función de las capacidades de los docentes y los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	El director/a entusiasma, motiva y trasmite confianza a los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	El director/a aprovecha las equivocaciones como oportunidades de aprendizaje, estimulando la generación y el desarrollo de ideas innovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	El director/a promueve la participación y colaboración activa de los miembros de la comunidad educativa alrededor de un proyecto compartido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	El director/a interviene efectiva, equitativa y objetivamente en la solución de situaciones de conflicto de los miembros de la escuela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	El director/a gestiona oportunidades de formación continua a docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	El director/a genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	El director/a promueve la reflexión sobre prácticas pedagógicas exitosas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	El director/a estimula proyectos de innovación e investigación, impulsando la implementación y sistematización de los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	El director/a promueve la participación activa del equipo docente y estudiantes en los procesos de planificación curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	El director/a propicia un proceso de enseñanza aprendizajes pertinente basada en el aprendizaje colaborativo, la indagación y la diversidad existente en el aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	El director/a monitorea el uso efectivo de estrategias y recursos, tiempo y materiales, en función del logro de las metas de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	El director/a aplica la evaluación de los aprendizajes con criterios claros, comunica oportunamente los resultados e implementa acciones de mejora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gracias por su colaboración y apoyo*

## RESUMEN GLOBAL DE TODOS LOS CENTROS ESCOLARES

**Tabla**  
Resumen general de las valoraciones obtenidas en los indicadores de la variable  
Estilos de Liderazgos

N°	Indicadores	Valoración																			
		5. Muy de acuerdo				4. De acuerdo				3. Indiferente				2. En desacuerdo				1. Muy en desacuerdo			
		Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total
1	Estilos de liderazgo burocrático	228	11	8		161	19	2		38	0	0		16	0	0		7	0	0	
2	Estilos de liderazgo laissez	203	14	7		159	14	3		49	2	0		24	0	0		15	0	0	
3	Estilos de liderazgo instruccional	178	8	7		165	19	3		60	3	0		31	0	0		16	0	0	
<b>Total</b>																					

Nota: Esta tabla comprende las preguntas de 1- 12 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y directores de las instituciones públicas del sector público de San Salvador

**Tabla**  
Resumen general de las frecuencias de las valoraciones obtenidas en los indicadores de la variable Estilos de Liderazgos

N°	Indicadores	Valoración														
		Estilos de liderazgo burocrático					Estilos de liderazgo laissez					Estilos de liderazgo instruccional.				
		5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo
1	Estudiantes	228	161	38	16	7	203	159	49	24	15	178	165	60	31	16
2	Docentes	11	19	0	0	0	14	14	2	0	0	8	19	3	0	0
3	Directores	8	2	0	0	0	7	3	0	0	0	7	3	0	0	0
<b>Total</b>																

**Tabla**

Resumen general de las valoraciones obtenidas en los indicadores de la variable desempeño de los directores en la orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes

N°	Indicadores	Valoración																			
		5. Muy de acuerdo				4. De acuerdo				3. Indiferente				2. En desacuerdo				1. Muy en desacuerdo			
		Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total
1	Planificación institucional participativa y contextualizada.	204	15	7		155	15	3		55	0	0		21	0	0		15	0	0	
2	Participación democrática de los actores de la comunidad educativa.	188	13	8		154	16	2		60	1	0		31	0	0		17	0	0	
3	Condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad	187	14	10		159	14	0		63	2	0		22	0	0		19	0	0	
4	Procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas	186	14	9		163	16	1		62	0	0		20	0	0		19	0	0	
<b>Total</b>																					

Nota: Esta tabla comprende las preguntas de 13-28 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y directores de las instituciones públicas del sector público de San Salvador

**Tabla**

Resumen general de las frecuencias de las valoraciones obtenidas en los indicadores de la variable desempeño de los directores en la orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes

N°	Indicadores	Valoración																			
		Planificación institucional participativa y contextualizada.				Participación democrática de los actores de la comunidad educativa.				Condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad				Procesos de evaluación de la gestión educativa y de rendición de cuentas							
		5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo					
1	Estudiantes	204	155	55	21	15	188	154	60	31	17	187	159	63	22	19	186	163	62	20	19
2	Docentes	15	15	0	0	0	13	16	1	0	0	14	14	2	0	0	14	16	0	0	0
3	Directores	7	3	0	0	0	8	2	0	0	0	10	0	0	0	0	9	1	0	0	0
<b>Total</b>																					

**Tabla**

Resumen general de las valoraciones obtenidas en los indicadores de la variable estilos de liderazgos transaccional, situacional y transformacional.

Nº	Indicadores	Valoración																			
		5. Muy de acuerdo				4. De acuerdo				3. Indiferente				2. En desacuerdo				1. Muy en desacuerdo			
		Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total
1	Liderazgo transaccional	195	14	10		149	14	0		56	2	0		27	0	0		23	0	0	
2	Liderazgo situacional	187	16	9		164	14	1		62	0	0		24	0	0		13	0	0	
3	Liderazgo transformacional	176	11	9		158	18	1		67	1	0		27	0	0		22	0	0	
<b>Total</b>																					

Nota: Esta tabla comprende las preguntas de 29-40 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y directores de las instituciones públicas del sector público de San Salvador

**Tabla**

Resumen general de las frecuencias de las valoraciones obtenidas en los indicadores de la variable estilos de liderazgos transaccional, situacional y transformacional.

Nº	Indicadores	Valoración														
		Liderazgo transaccional					Liderazgo situacional					Liderazgo transformacional				
		5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo
1	Estudiantes	195	149	56	27	23	187	164	62	24	13	176	158	67	27	22
2	Docentes	14	14	2	0	0	16	14	0	0	0	11	18	1	0	0
3	Directores	10	0	0	0	0	9	1	0	0	0	9	1	0	0	0
<b>Total</b>																

**Tabla**

Resumen general de las valoraciones obtenidas en los indicadores de la variable desempeño de los directores en la orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes

N°	Indicadores	Valoración																			
		5. Muy de acuerdo				4. De acuerdo				3. Indiferente				2. En desacuerdo				1. Muy en desacuerdo			
		Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total	Estudiantes	Docentes	Directores	Total
1	Comunidad de aprendizaje basada en la colaboración mutua, autoevaluación y la formación continua para la mejora de la práctica pedagógica	193	15	8		154	14	2		65	0	0		19	0	0		19	0	0	
2	Calidad de procesos pedagógicos internos, acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta para alcanzar metas de aprendizaje	188	12	10		154	18	0		64	0	0		23	0	0		21	0	0	
<b>Total</b>																					

Nota: Esta tabla comprende las preguntas de 41- 48 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Tercer Ciclo de Educación Básica y directores de las instituciones públicas del sector público de San Salvador



**Tabla**

Resumen general de las frecuencias de las valoraciones obtenidas en los indicadores de la variable desempeño de los directores en la orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes

Nº	Indicadores	Comunidad de aprendizaje basada en la colaboración mutua, autoevaluación y la formación continua para la mejora de la práctica pedagógica			Calidad de procesos pedagógicos internos, acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta para alcanzar metas de aprendizaje						
		5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo
Unidades de observación											
1	Estudiantes	193	154	65	19	19	188	154	64	23	21
2	Docentes	15	14	0	0	0	12	18	0	0	0
3	Directores	8	2	0	0	0	10	0	0	0	0
Total											