



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

**“EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR: ANÁLISIS DE LA EFICACIA Y
EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR
PRIVADO DE SAN SALVADOR EN EL AÑO 2017”**

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

PRESENTADO POR
LICENCIADA TANIA MARGARITA GIRÓN VASQUEZ

ASESOR
MAESTRO JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ

OCTUBRE DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



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

**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 POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, OCTUBRE 2017



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

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Maestra Marcela Isabel Hernández
Presidente**

**Maestra Juana Elizabeth Villalta
Primer Vocal**

**Maestro Froilán González Rivas
Segundo Vocal**

**Maestro José Aristides Ramos Sáenz
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA 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 catorce horas del día once 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 DEL DIRECTOR: ANÁLISIS DE LA EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR PRIVADO EN SAN SALVADOR EN EL AÑO 2017", presentado por: LIC. TANIA MARGARITA GIRÓN VÁSQUEZ, 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

MAESTRA MARCELA ISABEL HERNÁNDEZ
Presidente

MAESTRA JUANA ELIZABETH VILLALTA
1er. Vocal

MAESTRO FROILÁN GONZÁLEZ
2do. Vocal

LIC. TANIA MARGARITA GIRÓN VÁSQUEZ
Sustentante

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios todo poderoso, porque me ha permitido culminar este triunfo.

A mis padres por estar siempre a mi lado, cuando más los necesito y por haberme apoyado, guiado y cuidado con mucho amor.

A mi asesor Mtro. José Arístides Ramos Sáenz, por la orientación y ayuda que me brindo para la realización de esta tesis, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho.

A mis amigos que siempre estuvieron al lado mío para ayudarme, escucharme y animarme.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Pedagógica de El Salvador por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi maestría, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo.

Agradezco también a mi Asesor de Tesis, Mtro. José Arístides Ramos Sáenz por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico.

Mi agradecimiento también va dirigido a mis padres, por confiar siempre en mí y por brindarme su apoyo incondicional.

Y para finalizar, agradezco a todos mis compañeros de clase, ya que gracias a la amistad y al apoyo moral he cumplido un logro más en mi vida.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito, determinar la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017. La perspectiva metodológica utilizada es de corte cuantitativo fundamentado en un diseño no-experimental basado en las opiniones, como elementos objetivos de cuantificación, se trabajó con “agregados de unidades”, que tuvo como consecuencia reunir a 5 directores, 50 docentes y 225 estudiantes de los centros educativos: Centro Educativo Denver, Liceo Bautista Ilopango, Colegio Santa Teresa de Jesús, Centro Educativo Joyas de Cerén y Centro Educativo Instituto Politécnico Nazareth. Los resultados del estudio en términos generales muestran que en el liderazgo de los directores existe influencia alta ejercida por las buenas prácticas de liderazgo carismático, influencia media desarrollada por la administración por liderazgo, e influencia baja realizada por el liderazgo descentralizado de la administración burocrática, liderazgo transformacional, liderazgo carismático, buenas prácticas de liderazgo transformacional y la administración centrada en jefaturas. La gestión efectiva es influida altamente por el desarrollo profesional docente y estudiantil, y los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes; la filosofía institucional demuestra influencia medianamente; y el desarrollo de planes y programas institucionales, la distribución de la infraestructura en espacios académicos, las estructuras de apoyo del centro educativo e instalaciones acordes a los estudiantes muestran una baja influencia.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo del director, gestión efectiva, planes y programas institucionales, desempeño académico del docente y estudiante

ABSTRAC

The present research aims, determining the influence of the leadership of the director in the effective management of the schools in the private sector of San Salvador in the year 2017. The methodological perspective used is quantitative cut based on a non-experimental design based on perceptions, as objective elements of quantification, we worked with 'aggregates of units', which resulted in bringing together 5 directors, 50 teachers and 225 students from schools: Educational Center Denver, Liceo Baptist Ilopango, Colegio Santa Teresa de Jesús, educational center Ceren and educational center Polytechnic Institute Nazareth jewelry. The results of the study in General show that there is high influence exerted by good practices of charismatic leadership, developed by the Administration for leadership media influence, and influence low in the leadership of principals performed by the decentralized leadership of bureaucratic management, transformational leadership, charismatic leadership, transformational leadership practices and Administration Headquarters-centric. Effective management is highly influenced by the professional development teacher and student, and mechanisms of academic performance and evaluation of teaching and learning; institutional philosophy shows influence fairly; and the development of plans and programs, the distribution of infrastructure in academic spaces, the supporting structures of the educational centre and facilities according to the students show a low influence.

Keywords: Leadership of the director, effective management, plans and institutional programs, academic of the teacher and student performance

ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>Páginas</u>
Resumen	
Abstract	
Presentación	i
Introducción	iii
Capítulo I. Marco contextual del problema	1
1.1. Determinación del objeto de estudio	1
1.2. Estado histórico del fenómeno de estudio	10
1.3. Antecedentes teóricos	20
1.4. Justificación del estudio	23
1.5. Alcances y limitaciones	25
Capítulo 2. Marco teórico	28
2.1 Historia del Liderazgo	28
2.2 Evolución del concepto de Liderazgo	30
2.3 Conceptualización de Liderazgo	33
2.4 Teorías del Liderazgo	36
2.5 Importancia del Liderazgo en Educación	47
2.6 Liderazgo para calidad	50
3.0 Gestión Educativa	51
3.1 Definición y Dimensiones	51
3.2 Filosofía Institucional como aspecto clave de la gestión	60
Capítulo 3. Marco metodológico	62
3.1. Objetivos de investigación	63
3.2. Establecimiento de hipótesis y especificación de variable	64
3.3. Población, muestra y muestreo	66
3.4. Instrumentos de recogida de datos	69
3.5. Determinación del enfoque y tipo de investigación	70

Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados	74
4.1. Descripción e interpretación de resultados	77
4.2. Conclusiones	113
4.3. Recomendaciones	120
4.4. Propuesta de mejora	132

Bibliografía

Anexos

PRESENTACIÓN

La presente investigación está orientada en términos generales hacia la determinación de la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador, y en términos específicos se ha orientado a indagar la influencia del liderazgo del director en la efectividad de la organización y planificación institucional; establecimiento de la influencia del liderazgo del director en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes; comprobación de la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos; y elaboración de una propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el 2017.

El enfoque investigativo utilizado en este estudio es de tipo cuantitativo, explorativo y descriptivo porque se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías; se centró la atención en los aspectos objetivos de cuantificación del fenómeno social, el liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador; se trabajó con “agregados de unidades”, esto implicó que se reunieron 5 directores, 50 docentes, y 225 estudiantes de los centros educativos: Centro Educativo Denver, Liceo Bautista Ilopango, Colegio Santa Teresa de Jesús, Centro Educativo Joyas de Cerén y Centro Educativo Instituto Politécnico Nazareth; que tenían características comunes de interés primordial para esta investigación.

Los resultados del estudio en términos generales muestran que el liderazgo de los directores, en su orden jerárquico, el que influye altamente son las buenas prácticas de liderazgo carismático, la influencia media la ejercen la administración

por liderazgo; y el liderazgo descentralizado de la administración burocrática, liderazgo transformacional, liderazgo carismático, buenas prácticas de liderazgo transformacional y la administración centrada en jefaturas son los que ejercen una baja influencia en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En relación a la gestión efectiva de los directores de los centros educativos del sector privado de San Salvador en su orden de jerarquía los que influyen altamente son el desarrollo profesional docente y estudiantil, y los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes; medianamente influye la filosofía institucional (misión, visión y valores); y con una baja influencia figuran el desarrollo de planes y programas institucionales, la distribución de la infraestructura en espacios académicos, las estructuras de apoyo del centro educativo e instalaciones acordes a los estudiante.

INTRODUCCIÓN

La connotación del liderazgo directivo y la gestión eficiente y efectiva en los centros educativos del sector privado, en la actualidad constituyen procesos que están relacionados entre sí, por la naturaleza misma de las funciones directivas. En este sentido, una de las funciones esenciales del directivo es ejercer liderazgo, el cual tiene una influencia significativa en los procesos, el clima y la actuación de docentes, estudiantes, familias y otras personas relacionadas con el centro educativo. La gestión educativa constituye las acciones y procesos que ponen en práctica los actores dinamizadores del proceso educativo para el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas, es decir, el aprendizaje integral (logro de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes) de los educandos que les permitan interactuar con eficiencia y eficacia en la vida.

La gestión institucional ejercida por el director, es un proceso que ayuda a la buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de las instituciones educativas para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa. Esta es una gestión única, ya que tiene la responsabilidad de transformar el centro educativo en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de eficiencia y efectividad para el logro de la calidad educativa.

La investigación sobre “El liderazgo del director: Análisis de la eficacia y efectividad de su gestión en centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017”, reviste un gran trascendencia, debido a que está centrada en el análisis de la influencia positiva o negativa del liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos privados. Es importante mencionar que el liderazgo directivo es uno de los elementos claves y esenciales en una organización educativa, ya que la función que ejerce puede ser

desarrollada, tanto para promover y/o desarrollar innovaciones, o como para dificultarlas o deshacerlas.

El interés general de este estudio está orientado hacia la determinación de la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador, y los intereses particulares se dirigen a la indagación de la influencia del liderazgo del director en la efectividad de la organización y planificación institucional; establecimiento de la influencia del liderazgo del director en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes; comprobación de la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos; y elaboración de una propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el 2017.

El presente documento ha sido elaborado a partir de los lineamientos proporcionados por la Dirección de Posgrado y Extensión y la Vice Rectoría Académica de la Universidad Pedagógica de El Salvador (2016) para la presentación de trabajos de graduación. Este trabajo de graduación se ha estructurado de la siguiente forma: 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, contiene el marco contextual de la investigación, que explicita la necesidad sentida, es decir, determinar la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador, en este sentido, se fundamenta el interés que existe en proyectar esta investigación. 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.

En el Capítulo 2, se fundamenta el marco teórico que contiene los las bases teóricas, conceptuales y definiciones de las variables independientes y dependientes de los indicadores del liderazgo del director y la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador. Es importante mencionar que en este apartado se realiza un abordaje del objeto de estudio bajo las perspectivas sociológica, filosófica y epistemológica desde posturas de diversos autores que respaldan teóricamente los principales propósitos de esta investigación.

El capítulo 3, comprende el marco metodológico que explicita el desarrollo del estudio, con énfasis en la ejecución del trabajo de campo; abarca los 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 garantizar la validez científica y rigurosidad metodológica de esta investigación.

En el Capítulo 4, se expone el análisis e interpretación de resultados, a partir de los principales hallazgos producto del procesamiento, tabulación, análisis e interpretación descriptiva de la información recolectada por medio de las encuestas sobre liderazgo y gestión directiva, aplicadas a 50 docentes y 225 estudiantes de Educación Media y a 5 directores en el sector privado de San Salvador de los centros educativos: Centro Educativo Denver, Liceo Bautista Ilopango, Colegio Santa Teresa de Jesús, Centro Educativo Joyas de Cerén y Centro Educativo Instituto Politécnico Nazareth. Está integrado por la descripción e interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones, y propuesta de mejora.

Finalmente se presenta el apartado de la bibliografía, que contiene las referencias físicas y digitales utilizadas en el trabajo de graduación; y los anexos correspondientes que sirven de soporte instrumental para la recolección, procesamiento e interpretación de los datos que constituyen el fundamento de las conclusiones y recomendaciones planteadas en la presente investigación.

CAPÍTULO 1. 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 privado 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

Ante los cambios constantes de la sociedad, como producto de reformas económicas, sociales y empresariales que se desarrollan en el país en los últimos tiempos; obliga a que el sector educativo desarrolle una serie de estrategias que le permita la búsqueda constante de la mejora en la calidad educativa, en beneficio de los alumnos, padres de familia y sociedad en general; respondiendo de manera eficaz y eficiente a dichos cambios. Ante mencionada situación las instituciones educativas requieren de una nueva forma de trabajo, organización y funcionamiento, reconociendo las fortalezas y debilidades, el desempeño eficiente, mejora continua en base a resultados; acciones que permitirían obtener la anhelada Calidad Educativa.

El liderazgo directivo es uno de los elementos claves y esenciales en una organización educativa, ya que la función que ejerce puede ser desarrollada, tanto para promover y/o desarrollar innovaciones, o como para dificultarlas o deshacerlas, por lo tanto la actuación de los líderes puede afectar o mejorar el ambiente y la cultura de la organización escolar; modificando el trabajo y la

predisposición de los miembros de la Institución Educativa hacia el cambio y la mejora.

Si se quiere cambiar los centros escolares y mejorar la educación, se necesitan individuos con capacidad de liderazgo, preparación técnica adecuada, actitud y compromiso; para que logren alcanzar una gestión educativa de calidad y logren impactar en los aprendizajes de los estudiantes.

El objetivo de las políticas educativas del siglo XXI, está orientado a que los estudiantes generen aprendizajes que les permita enfrentarse con eficacia y pertinencia a los retos que les presenta la sociedad.

Para esto, en primer lugar, como sugiere el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva. Los líderes necesitan capacitación específica para responder el aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados escolares. También reconoce el complejo rol del director y los docentes, que en la actualidad necesitan ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo, en diferentes ámbitos de acción: curricular, de recursos, del clima institucional y convivencia.

La OCDE (2009) asegura que mejorar el liderazgo escolar es posible, sin embargo, se requiere de un proceso que favorezca el dialogo, el análisis y la reflexión, y por lo tanto la mejora educativa. En este sentido, establece cuatro pilares básicos que son necesarios para generar un cambio significativo en el estilo de liderazgo y con ello en la transformación del centro escolar:

1. Definir las funciones y responsabilidades del liderazgo escolar.
2. Distribuir las tareas a todos los integrantes de la comunidad educativa, de tal manera que cada uno de ellos se sienta parte y contribuya a la mejora.

3. Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva, la cual sea dinámica y permita generar procesos de forma horizontal, no únicamente de manera vertical.
4. Desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes para generar un liderazgo eficaz.

La dirección debe como objetivo común, con todos los agentes de la comunidad educativa, planificar, orientar, motivar, supervisar, exigir y evaluar el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes y su incidencia en el ámbito personal, familiar, comunitario, social y laboral. Aunque cada miembro educativo tiene su rol que desempeñar, la motivación del trabajo tiene como líder al director, quien además de dirigir la institución le impregna una mística de trabajo en la realización de una gestión de calidad. De ahí que toda institución educativa necesita liderazgo directivo, es decir persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de las instituciones educativas del sector privado requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder desde esta perspectiva debe influir, inspirar y movilizar las acciones de la comunidad educativa en función del ámbito pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta educativa que aspira a organizarse y conducirse 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 (USAID-MINED, 2012).

La acción directiva debe sustentarse en un estilo de liderazgo capaz de dar respuesta a las situaciones más determinantes en la institución. Un buen liderazgo institucional será un factor que impulsa la calidad de la educación, por consiguiente la gestión institucional debe estructurarse en torno a una acción directiva que conoce las necesidades, problemas, limitaciones, objetivos, metas y recursos para lograr lo más posible con lo que se tiene. Visto de esta forma, la acción gerencial del director debe estar sustentada en un liderazgo capaz de conseguir por diversos medios el mejoramiento de su institución educativa.

En este sentido, el accionar del liderazgo de los directores de las instituciones educativas del sector privado en El Salvador, se puede encuadrar en fundamentación de la administración de jefes, que según Glasser, 1999, citado por (Puentes Osma, 2001) se caracteriza porque: El director pone la tarea y fija los estándares de calidad que dicen cómo debe hacerse la tarea, los trabajadores se ajustan a estas normas o sufren las consecuencias e incluso la de perder el trabajo; el jefe se esfuerza en mantener el derecho a mandar sin que haya interferencia, pero, entre más lo hace, más se reciente la calidad del compromiso; el jefe dice cómo debe hacerse la actividad rara vez lo modela, nunca pregunta acerca de cómo creen los demás que esa situación se puede mejorar; el jefe o alguien que él designa, inspecciona las labores, y cuando los trabajadores se resisten al jefe, el jefe utiliza amenazas y sanciones para obligarlos a hacer lo que él quiere.

Este modo de interactuar, basado en el control ejercido por director como jefe, es el típico de las instituciones educativas salvadoreñas del sector privado, contrasta como oposición radical con lo que Glasser citado por (Puentes Osma, 2001) ha llamado administración por liderazgo, que integra las siguientes características: Los líderes involucran a todos los trabajadores en una discusión abierta y continua sobre la calidad que debe producirse para el éxito de la organización; el líder o alguien designado por él, modela el trabajo de manera que los trabajadores puedan saber lo que realmente se espera de ellos, en este proceso se motiva a los trabajadores para que opinen acerca de cómo mejorar su propio desempeño; los jefes son responsables de inspeccionar su propia labor pues son ellos quienes saben lo que es el trabajo de calidad y cómo producirlo; el líder tiene claro y así lo hace saber a sus trabajadores, que la calidad es más importante que el costo de producirla, y los niveles de calidad dependen de la confianza que existe entre trabajadores y administradores líderes, la que no puede alcanzar ningún “jefe”.

Es importante mencionar, que el director líder utiliza cualquier ocasión para enseñar que la esencia de la calidad está en el mejoramiento continuo y que, además, cualquier trabajo o producto siempre podrá mejorar. El líder entiende que su labor es facilitar ese mejoramiento dando a sus empleados las herramientas, la formación y un clima de trabajo agradable. Cada vez que se consiguen logros, el líder los comparte con su equipo pues son el fruto del trabajo de todos.

Las instituciones educativas del sector privado por lo general se organizan en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los y las estudiantes: 1. Gestión de los procesos pedagógicos 2. Convivencia democrática e intercultural 3. Vínculo entre la institución, la familia y la comunidad.

La gestión de procesos pedagógicos comprende el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una institución -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

La convivencia democrática e intercultural incluye el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo.

El vínculo entre la institución, la familia y la comunidad implica que la institución otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida, por ello, en una gestión escolar centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol.

La estrategia debe generar y desencadenar un conjunto de procesos en el ámbito de la gestión escolar, la convivencia y las relaciones de la escuela con padres y madres de familia y la comunidad; dirigidos a: Renovar y reenfocar las prácticas de los actores involucrados; desarrollar las capacidades productivas y ciudadanas; aportar instrumentos para el desarrollo de acciones y rutinas innovadoras; establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves: difundir información relevante sobre el sentido de las nuevas prácticas y los resultados que se esperan, y construir consensos básicos en relación a la nueva misión de la institución escolar y las características de la enseñanza que se requieren para el logro de aprendizajes de calidad para todas y todos.

El liderazgo directivo no está centrado en la gestión democrática de las instituciones educativas del sector privado, debido a que se debe orientar al cambio institucional para garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión debe orientarse en los aspectos siguientes (Ministerio de Educación, 2014).

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de los estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

En consecuencia, es necesario comprender que el liderazgo pedagógico es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los

directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa; en este sentido (Murillo, 2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula, esto no se visualiza en las instituciones educativas del sector privado de San Salvador. El líder educativo debe ejercer un liderazgo que cuente con una competencia conductual y tenga la capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones de trabajo, de acuerdo a los estándares del establecimiento educativo.

La Ley de la Carrera Docente en el artículo 44 establece los requisitos para el cargo del director en instituciones de Educación Parvularia, básica, media y especial estos deben ser comprobados desde su elección y debe cumplir con los requisitos de tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente, ser docente de nivel dos como mínimo, ser de moralidad y competencias notorias y no haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección; sin embargo, en la realidad educativa salvadoreña es notable que estos requisitos no siempre se cumplen y además no son suficientes para desempeñar óptimamente el cargo de director, ya que optar por ese cargo no es una tarea fácil, es una responsabilidad que como persona y profesional tiene que ejercer con el fin de ofrecer una educación y una gestión institucional de calidad.

Por consiguiente, es necesario que La Ley de la Carrera Docente establezca más requisitos para optar por el cargo de dirección, dicho profesional debe poseer como mínimo en su formación académica, una maestría en el área administrativa y que además cuente con una certificación previa que lo acredite como especialista en gestión educativa; así mismo se debe evaluar las habilidades y

actitudes que posee dicho aspirante como: capacidad de trabajo en equipo, capacidad para relacionarse con docentes, alumnos, padres y madres de familia, capacidad para representar a la institución y aptitudes para transmitir a su equipo una visión positiva acerca de los logros a alcanzar, esto con el propósito de fortalecer el liderazgo escolar y obtener centros educativos de calidad.

Existen instituciones que se dedican a la capacitación docentes tales como: Centro de Formación Docente, Universidad de El Salvador (UES), Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA) y Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) brindan capacitaciones y cursos para directivos en funciones, los cuales deberían de ajustarse a un plan formativo sistematizado. A pesar de ello, es necesario recalcar que, la Política de Desarrollo Profesional Docente, PDPD (MINED, 2012), deja ver la deficiencia de la formación directiva y plantea que las personas nombradas para los cargos de dirección no cuentan con una certificación previa que los acredite como especialistas en gestión educativa; así mismo menciona la carencia de un proceso académico que favorezca el desarrollo de competencias para la función directiva o proceso de inducción para las múltiples responsabilidades.

El éxito del liderazgo directivo de acuerdo con Bolívar, 2010 citado por (Ministerio de Educación, 2014) dependen, de las prácticas educativas implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela deberá aplicar tiempo y atención. Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la institución, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crearan condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñarán los contextos de trabajo y

las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Es importante considerar que los directores de las instituciones del sector privado deben incorporar en su accionar los elementos constitutivos que la UNICEF, 2004; PREAL, 2003, citado por (Ministerio de Educación, 2014) en algunos estudios han llamado la “columna vertebral” de la efectividad para lograr los buenos resultados pedagógicos:

- Gestión pedagógica e institucional, identificando características especialmente relevantes como: desarrollo profesional del docente al interior de la escuela; marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación, y buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes.

En tanto, es evidente que los directores de las instituciones educativas privadas deben asumir los resultados de diversos informes internacionales que ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Bolívar, 2010 (Ministerio de Educación, 2014) señala que el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas tanto públicas como privadas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a lo referido por un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

Por esta razón, el director de las instituciones educativas privadas debe tener una visión clara del liderazgo directivo, las teorías, los procesos, características y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten y poder lograr con todo su equipo, una gestión efectiva y de calidad.

A partir de los argumentos expuestos, es importante hoy en día hacer un estudio sobre el liderazgo directivo y los procesos de eficiencia y efectividad generados a partir de su gestión; esta necesidad surge por los indicadores obtenidos en los procesos de evaluación que establece el MINED, donde queda marcada una gran diferencia entre entidades educativas públicas y privadas; en tal sentido resultará interesante indagar la incidencia del liderazgo directivo en la consecución de dichos resultados.

La presente investigación brindará insumos importantes sobre el rol actual del director y como éste ejecuta su función para alcanzar la eficiencia y efectividad de su gestión, enmarcada dentro de los ámbitos de la gestión institucional.

De acuerdo a lo explicado, se plantea el siguiente problema objeto de la presente investigación.

¿Cómo influye el liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?

Esta interrogante tiene como propósito analizar la influencia positiva o negativa del liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos privados.

1.2 Estado histórico del fenómeno de estudio

En el liderazgo directivo, es importante conocer cuál es el origen de esta responsabilidad fundamental del director (Waters Tim, Marzano Robert, McNulty Brian, 2003), especialmente porque en sus inicios surge como una necesidad

humana para la realización personal y social. En este sentido es necesario, analizar los orígenes sociales y culturales en el ámbito educativo salvadoreño.

En el periodo comprendido aproximadamente entre los años 1518-1821, ha sido denominado con la “Época Colonial”, es considerado como el primer proceso salvadoreño de escolarización, aunque era eminentemente parroquial, debido a que los sacerdotes fueron los llamados a doctrinar, alfabetizar y castellanizar; centralizadas por las disposiciones emitidas en 1518 por Emperador Carlos I, asigno a los encomenderos la alfabetización de los indios más inteligentes, luego estos realizaran lo mismo con sus congéneres.

Los encomenderos contrataron a los párrocos para que desarrollaran esta labor educativa. Encomenderos y sacerdotes iniciaban la tarea de realizar las funciones de liderazgo educativo, en algún modo, porque desarrollaron la capacidad para promover e implantar oficialmente en las colonias españolas el castellano como único idioma y religión católica, utilizando el catecismo como material y recuso didáctico (Aguilar Avilés, Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador, Documento I, Reforma Educativa en Marcha, 1995).

En esta época, el liderazgo educativo fue ejercido como supervisión educativa, en este periodo el primer supervisor escolar con el que conto El Salvador fue el guatemalteco Monseñor Cortez y Larraz con memorable visita que realizó en 1768 al territorio salvadoreño, con la finalidad de verificar la pobreza e inexistencia de un sistema educativo; en lo sucesivo se encuentran sacerdotes, alcaldes y jueces a quienes se les pedía informes sobre la vida escolar en este momento histórico colonial.

Los años 1821-1841, ha sido nominado como periodo de independencia, tiempo en se emprendió la República Federal de Centro América, en donde la instrucción pública estuvo a cargo del Poder Legislativo (Asamblea Legislativa actualmente) con lo que se disminuye el poder de la iglesia católica y se traslada

la responsabilidad a los municipios. En esta fase de la historia el liderazgo educativo fue asignado a los diputados de la Asamblea Legislativa por mandato legal de la Constitución Federal de 1824, y luego traslado a los alcaldes municipales.

En 1841-1939 se gesta el periodo de la República, que le da origen al sistema educativo salvadoreño, mediante la promulgación del Primer Reglamento de Enseñanza Primaria (8 de octubre de 1832), que decreta la Instrucción Pública, y estableció la creación de escuelas primarias en cada municipio de El Salvador, financiadas por las alcaldías municipales y los padres de familia con una aportación de uno a cuatro reales, en caso de que la municipalidad no tuviera la posibilidad. Se crea el cargo de Inspector General de Primeras Letras y la Junta de Instrucción Pública, presidida por el Ministro de Gobernación (15 de marzo de 1841), como organismos que simbolizan un intento del Estado por ejercer sobre la educación secularizada y como instancias gestoras de liderazgo educativo (Aguilar Avilés, Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador, Documento I, Reforma Educativa en Marcha, 1995).

En 1840 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 que se encargaba de contratar y supervisar al personal docente y la Sección Técnica que se dedicaba a la elaboración de los programas y asesoramiento al Magisterio y la planificación de los niveles de educación (Escamilla, 1981).

En 1841 se constituye el sistema educativo salvadoreño en tres niveles educativos: Educación Primaria, Educación Media y Educación Superior; mediante el Decreto Ejecutivo publicado el 15 de febrero de 1841 bajo el mandato de Don

Juan Lindo se crea el Colegio La Asunción para servir estudios de Educación Media (Escamilla, 1981). En 1886 Agustina Charvin, durante la administración del General Francisco Menéndez, funda el primer Kindergarten Jardín de Infantes, aunque no forma parte del sistema oficial, se convierte en la gestación de la Educación Parvularia salvadoreña. En este momento histórico la Policía Municipal pasaba a verificar la asistencia de los docentes, a quiénes solía pedir su firma (Aguilar Avilés, Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador, Documento I, Reforma Educativa en Marcha, 1995).

La Reforma Educativa de 1940, gestada en gobierno del General Maximiliano Hernández Martínez, bajo dos aficiones dominantes: las matemáticas y la filosofía. En este periodo en cada uno de departamentos de El Salvador se contaba con un Supervisor como una especie de líder, eran conocidos como Delegado Escolar, que poco a poco se convirtieron en jueces inapelables y fiscales; lo que trajo consigo su proceso de eliminación, para lo cual se les auxilió con tres Subdelegados jóvenes entrenados en el manejo de los nuevos programas y las nuevas ideas metodológicas, lo que los volvía en líderes que organizaría la escuela a partir de siete funciones escolares: Técnica, Disciplinaria, Social, Higiénica, Industrial, Artística y Deportiva, estas acciones condujeron con el mayor fortalecimiento administrativo y pedagógico. La Función Técnica fue liderada por los directores de los centros escolares. La función Disciplinaria la desempeñaron los Subdirectores y las otras funciones eran asignadas a cada profesor de acuerdo a sus capacidades (Escamilla, 1981).

La Reforma de 1968, fue promovida por el Ministro de Educación Walter Béneke, durante la presidencia del General Fidel Sánchez Hernández (1968-1972 y (Aguilar Avilés, Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador, Documento I, Reforma Educativa en Marcha, 1995), con el propósito de alcanzar una mente crítica, liberadora y creativa, y promover el desarrollo económico y social de El Salvador; organizó el sistema educativo en cuatro niveles: Educación Parvularia, Educación Básica, Educación Media y Educación Superior (Escamilla, 1981). 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, Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador, Documento I, Reforma Educativa en Marcha, 1995).

La Reforma Educativa en Marcha de 1995, nace bajo la presidencia del Doctor Armando Calderón Sol cuyo propósito principal fue superar la pobreza, enfrentar de mejor manera la globalización, fortalecer la democracia y consolidar la paz.

En este escenario, la Reforma Educativa en Marcha, formula el Plan Decenal (1995-2005), en donde se trazan los objetivos siguientes: Mejorar la calidad de la Educación en sus diferentes niveles; aumentar la eficiencia, eficacia y equidad del sistema; democratizar la educación ampliando los servicios educativos; crear nuevas modalidades de provisión de servicios y fortalecer la formación en valores humanos, éticos y cívicos. En este contexto se formularon cuatro ejes estratégicos: cobertura, modernización institucional, mejoramiento de la calidad y formación de valores humanos, éticos y cívicos.

En relación al eje de modernización institucional se propuso aumentar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios educativos; para ello se ha redefinido la función del MINED, se ha llevado a cabo una reforma administrativa con el propósito de acercar los servicios educativos al centro escolar y satisfacer así sus principales necesidades, especialmente en la educación Parvularia y Básica, ha impulsado programas orientados a descentralizar dichos servicios, mediante la puesta en práctica de estrategias de administración del servicios con participación de la comunidad, tales como EDUCO, Fondos Educativos Distritales (FED), Fondos Educativos Escolares (FEE), mantenimiento preventivo y Escuelas Modelo de Desarrollo Educativo. Incluyó la reforma del marco legal y regulatorio; con relación a impulsar cambios que se perseguían darle protagonismo a la

escuela, revalorizar el papel del docente e incentivar la participación de los padres de familia. La reforma del marco legal y regulatorio comprendió: La Ley General de Educación, Ley y Reglamento de la Carrera Docente y la normativa orgánica del MINED.

La Ley de la Carrera Docente (LCD), que entró en vigencia el viernes 22 de marzo de 1996, mediante publicación de Acuerdo Ejecutivo en el Diario Oficial número 58, Tomo: 330, expone que la Dirección del Centro Educativo es uno de los principales organismos de la administración de la carrera docente en El Salvador, tal como lo preceptúa el artículo 41 en el numeral 4); por otra parte el artículo 43 manifiesta que “la estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Sub-Directores y el Consejo Directivo Escolar”. En esta misma línea el artículo 44 establece como requisitos desempeñar el cargo de director en instituciones de educación Parvularia, básica, media y especial los siguientes: a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo; b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente; c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley; d) Ser de moralidad y competencia notorias; y, e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección. El artículo 46 prescribe que los cargos de director o subdirector podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo de Profesores, Consejo de Directivo Escolar y Consejo de Alumnos, le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo.

En cuanto al desempeño de los cargos de director o subdirector (Artículo 47 LCD) en instituciones educativas de hasta tres profesores, se requiere ser Docente Nivel Dos como mínimo y haber sido seleccionado por los maestros del centro educativo. Todas las instituciones educativas en que trabajen más de una jornada diaria con distintos grupos de alumnos y diferente personal docente, serán administradas por un solo director. En las instituciones de educación básica podrá

nombrarse un subdirector por cada jornada de trabajo, en atención a las necesidades del servicio. En las instituciones de educación media, podrá nombrarse hasta dos subdirectores, en atención a las necesidades del servicio.

El Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (RLCD), que entró en vigencia el jueves 8 de agosto de 1996, mediante la publicación del Acuerdo Ejecutivo en el Diario Oficial número 145, Tomo 332, en el artículo 4 explicita, que el personal docente de una institución educativa está constituido por el director, los subdirectores y profesores, legalmente nombrados, que por la índole de sus funciones los colocan en contacto directo con los alumnos; y que para los efectos legales se entenderá por: “a) Director de institución educativa, a los educadores que tienen la responsabilidad de orientar técnica y administrativamente la labor de dichas instituciones”. En este mismo sentido el artículo 36 expone que son atribuciones y obligaciones del Director de institución educativa, las siguientes:

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
- e) Organizar la matrícula escolar,
- f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
- g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
- h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;

- i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;
- j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación;
- k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas;
- l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica;
- ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;
- m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados;
- n) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo;
- o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.
- p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
- q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
- r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y ex alumnos de la institución;
- s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
- t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;
- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;

- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;
- x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del Director y el Sub-director, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;
- y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y
- z) Elaborar junto con el Sub-director el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

En el año 2005 bajo la presidencia de Don Elías Antonio Saca y la dirección de la Ministra de Educación Darlyn Xiomara Meza Lara, se formula el Plan Nacional de Educación 2021, con el objetivo principal de formar ciudadanos con un nivel educativo y cultural que les permita ser productivos y participes activos del desarrollo económico y de los procesos democráticos de El Salvador (Ministerio de Educación de la República de El Salvador, 2005). En la 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 este escenario el protagonismo de los centros escolares en las buenas prácticas de gestión, necesita de instituciones educativas enfocadas en su misión fundamental: educar integralmente a la niñez y la juventud. Lo que requiere de un 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 que los directores ejerzan una un mayor liderazgo directivo participativo con los distintos sectores de la comunidad escolar. Esto requiere 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).

En el 2009 se gesta el Plan Social Educativo Vamos a la Escuela, en periodo de gobierno del Presidente Carlos Mauricio Funes Cartagena (2009-2014) y prolongado en el periodo del Presidente actual Salvador Sánchez Cerén (2015-2019), con la intención de favorecer el desarrollo de la educación inclusiva en el sistema educativo, bajo el Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno” (EITP), con énfasis en los 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. En este contexto en la Línea estratégica de “Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes”, en donde plantea 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” como una de las acciones prioritarias de este periodo presidencial (Ministerio de Educación de la República de El Salvador, 2009).

En el año 2016 El Consejo Nacional de Educación (CONED) presentó su Plan El Salvador Educado, por el derecho a una educación de calidad, en este plan se exponen los seis desafíos de la educación en El Salvador que se han identificado: seguridad en las escuelas, docencia, primera infancia, escolaridad universal, educación superior e infraestructura; con el propósito de lograr una sociedad más justa, productiva y equitativa.

Este plan concibe al docente como el eje central para una educación de calidad, aunque el principal predictor del aprendizaje de los estudiantes sea el

historial familiar (la educación de los padres, el nivel socioeconómico y las condiciones en la casa), una vez en la escuela, ningún otro factor resulta tan determinante para el estudiante como la calidad de los docentes (Bruns & Luque, 2014)

El docente constituye una pieza esencial en la búsqueda de la calidad educativa, hasta el punto de que puede afirmarse que la calidad de un sistema educativo equivale a la calidad de sus docentes (Barbeur & Mourshe , 2007). Sin buenos docentes no puede haber educación de calidad, ya que actúan como el pilar que sostiene y garantiza la efectividad de todo el sistema de educación.

Durante la última década, se ha desarrollado importantes esfuerzos por mejorar el sistema educativo salvadoreño y no cabe duda que el liderazgo directivo haya experimentado cambios notables y positivos. Los esfuerzos, sin embargo, deben profundizarse, realizarse de forma sostenida y revisarse a la luz de los resultados que producen.

1.3 Antecedentes teóricos

En el ámbito latinoamericano y salvadoreño el liderazgo directivo reviste de vital importancia para la transformación de las instituciones educativas, lo que se demuestra con los principales aspectos teóricos que sirven de referentes, tal como se plantea a continuación en los principales antecedentes teóricos seleccionados de las investigaciones realizadas sobre este objeto de estudio.

García G.L (1997) considera que se puede recalcar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo, que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Además de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un líder educativo, consiste en influir positivamente en los demás, para

alcanzar los objetivos establecidos por la institución educativa. Por lo que se necesita una persona motivada y con gran confianza en sí misma, que la empujen a adquirir y a realizar el poder para lograr cosas, por medio de otras personas.

Calero, M. (1998), considera que es de suma importancia que el director de una institución educativa, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus demás colegas docentes. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar, valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros. Calero, considera que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Waters Tim, Marzano Robert, McNulty Brian (2003) determinan 21 responsabilidades de liderazgo, que aumentan en el rendimiento promedio de los estudiantes en un 10%, generadas por medio de un meta-análisis, en donde concluyen que los directores que aplican las prácticas de liderazgo enfocadas en saber cuándo, cómo y porque hacerlo, son líderes eficaces, porque saben tener el equilibrio entre impulsar el cambio y al mismo tiempo cuidar los aspectos de la cultura, los valores y normas que se deben sostener, saben que todo lo adicionado por políticas educativas como recursos e incentivos deben ser alineados con las prioridades de la organización; dosifican la magnitud del camino y adoptan sus estrategias de liderazgo en función de conseguir éxito, entienden el valor de las personas en la organización, sustentan ambientes de aprendizaje que apoyan a las personas que los conectan entre sí, y proporcionan los conocimientos, habilidades y los recursos que necesitan para tener éxito, esta combinación de conocimiento y habilidades es la esencia de un liderazgo equilibrado. Las responsabilidades son: cultura; orden; disciplina; recursos; currículum, instrucción y evaluación; foco; conocimiento del currículum y evaluación de instituciones; visibilidad; recompensas contingentes; comunicación; extensión; entrada;

afirmación; relaciones; agentes de cambio; optimizador; ideales y creencias; monitoreo y evaluación; flexibilidad; conciencia situacional; estimulación intelectual.

Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2004) destacan el rol del liderazgo directivo en la escuela; y en el (2004) citan a Marzano (2000) quien afirma que la variable liderazgo directivo es una variable comprensiva que indiscutiblemente debe estar presente para construir una escuela efectiva y que afecta a todas las variables, pero solo si la intención es mejorar la enseñanza-aprendizaje y agrega “pudiera pensarse que la oportunidad para aprender refiere más al aula que a la gestión, no es así y se refiere a las directrices que al respecto entrega la unidad educativa”.

Leithwood, Harris y Hopkins (2008) sostienen que el liderazgo hace referencia a dos funciones principales: proporcionar dirección y ejercer influencia en entornos marcados por la diversidad, la estabilidad y el cambio que actúan en relaciones de complementariedad, siendo la mejora su principal objetivo. Ratifica que el liderazgo es un factor relevante en el aprendizaje de los estudiantes, señalando que hasta este momento no se ha encontrado un solo un solo caso de mejoramiento escolar con ausencia de un liderazgo efectivo.

Weinstein y Muñoz (2009) afirman que el valor de influencia que alcanza el liderazgo directivo reside en algunas prácticas de dirección escolar que impactan favorablemente en los entornos de trabajo de los docentes y seguidamente en los resultados de aprendizaje de la escuela, siendo más notables en escuelas que se encuentran en contextos de vulnerabilidad.

Anderson (2010), define la influencia del liderazgo directivo como un catalizador, que ejerce su influencia sobre elementos que constituyen la comunidad educativa de modo de moverlo hacia los buenos resultados.

Leithwood, citado por Muñoz Gonzalo (2010), sostiene que las acciones que realizan los líderes para fomentar la mejor escolar, van más allá de la condición socioeconómica se encuentra el impulso puesto en lo académico, la profesionalización directiva y el compromiso organización con el éxito escolar.

1.4 Justificación del estudio

En la actualidad el liderazgo es concebido como un proceso de modelaje y de influencia en el que el director, mediante sus actos, facilita el movimiento del personal hacia una meta común, siendo por tanto fundamental para conducir a los docentes a ejercer un adecuado desempeño laboral y poder alcanzar como equipo una gestión de calidad. En la experiencia cotidiana de las instituciones educativas salvadoreñas, se evidencia que los directores carecen de liderazgo directivo efectivo, ya que muchos de ellos no tienen la capacidad de gestionar acertadamente los recursos en el ámbito pedagógico, administrativo, organizativo y curricular. Este estudio es muy útil, debido a que el tema de liderazgo directivo en el ámbito educativo ha sido investigado muy poco en el país y a pesar de ser uno de los factores más importantes en el éxito educativo, hasta el punto que puede ser la diferencia para una buena o mala gestión no se le da la suficiente relevancia como debería de ser.

La tarea del director es compleja porque su acción se origina en las demandas de los distintos componentes de los centros educativos, objetivos, recursos humanos, materiales y financieros; organización; tecnología o modos en que opera; cultura escolar (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y entorno donde se ubica la escuela. Esta investigación permitirá también conocer como la función directiva es desarrollada en las instituciones privadas salvadoreñas, teniendo como dificultad algunos factores como, el alto costo de los insumos, la falta de recursos, falta de involucramiento por parte de la comunidad educativa, desinterés de los padres y madres de familia y la violencia que afecta el ámbito escolar, el principal reto que enfrentan los

directores es cómo ejercer el liderazgo en momentos de crisis sin perder de vista la visión de largo plazo.

En este sentido, la investigación denominada: “El liderazgo del director: Análisis de la eficiencia y efectividad de su gestión en centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017, es conveniente y funcionable debido a que el estudio se circunscribirá en la población y muestra, es decir, en liderazgos de los directores en la gestión efectiva de las instituciones educativa privadas de San Salvador; y es factible, porque se cuenta con los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para realizarla. La presente investigación servirá para analizar la influencia del liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017. Los hallazgos se presentarán mediante información agregada y no de manera individual de cada caso estudiado, para respetar la confidencialidad y los principios éticos que rigen el enfoque cuantitativo. En consecuencia se reunirá a un grupo de directores que no tienen ningún tipo de relación entre sí, más que el hecho de tener en cuenta una o varias características comunes de interés para el objeto de estudio de la presente investigación.

La relevancia social del presente estudio, se centra en el impacto que tendrá la investigación en la sociedad, debido a que permitirá generar insumos de reflexión y análisis para futuras investigaciones, y además podrá ser una fuente confiable de consulta para directores, docentes y personas interesadas en profundizar y actualizarse sobre la temática del liderazgo directivo.

Las implicaciones prácticas, que orienta esta investigación están fundamentadas en el problema de investigación titulado: ¿Cómo influye el liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017? La respuesta a esta interrogante brindara insumos para que los directores puedan guiar acertadamente el quehacer de las instituciones educativas del sector privado y público, la creación

de carreras dirigidas a la formación profesional de liderazgo y gestión directiva y al Ministerio de Educación, para que tomen cartas en el asunto y valoren más a fondo la importancia de motivar a los docentes a estudiar o prepararse académicamente para ejercer la función directiva de manera efectiva. También, se dejará abierta la oportunidad para que los resultados sirvan de insumos para que en el futuro se puedan realizar otros estudios orientados a dar respuesta a esta y otras preguntas similares sobre influencia del liderazgo de los directores en las instituciones del sector privado, lo que permitirá tener una mejor comprensión del panorama real de este objeto de estudio.

El valor teórico de este estudio enfatiza en que a partir de los hallazgos se generarán aportes teóricos para explicar la influencia del liderazgo que poseen los directores del sector privado de San Salvador. Los insumos teóricos generados a partir del análisis del liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado serán de vital importancia 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 creación de un nuevo instrumento para la recopilación, análisis y evaluación de la información sobre el liderazgo del director y su influencia en la gestión escolar efectiva, guiada por el paradigma positivista, la lógica de la verificación, el enfoque cuantitativo y la técnica de la observación y la encuesta.

1.5 Alcances y limitación

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:

- Determinación de la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.
- Indagación de la influencia del liderazgo del director en la efectividad de la organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Establecimiento de la influencia del liderazgo del director en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Comprobación de la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Elaboración de una propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

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:

- Dificultad de obtener información bibliográfica y especializada, referida al liderazgo y la gestión institucional del sector privado en el contexto salvadoreño.

- Inseguridad y delincuencia presente en algunas instituciones educativas de San Salvador imposibilitará el acceso y recogida de información.
- Disposición por falta de tiempo del director, docentes, estudiantes en brindar información.

CAPITULO 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.

El Liderazgo ha sido siempre una cualidad humana que ha sido objeto de estudio de muchos investigadores para comprender la forma de como las personas enfrentan situaciones que requieren toma de decisiones en muchos casos urgentes, y cómo es que pueden dirigir a un grupo de personas hacia la consecución de un objetivo en común, por ello a través de la información que se ha obtenido se establecerán algunas de las características que presenta ésta cualidad humana y se determinara los estilos más importantes que éste presenta sobretodo en personas que tiene la responsabilidad de estar al frente de instituciones educativas, así como también determinar algunos de los factores que influyen en la presencia de esos estilos.

2.1 Historia de liderazgo

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos.

Según (Amaya, 1996) figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los lideres nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo.

Según (Culligan , 1986), históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

- a) **Edad del liderazgo de conquista:** durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b) **Edad de liderazgo comercial:** a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.
- c) **Edad de liderazgo de organización:** durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- d) **Edad del liderazgo de innovación:** a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para generar nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.
- e) **Edad del liderazgo de la información:** a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta

más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa. En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo.

- f) **Liderazgo en la "Nueva Edad"**: éste estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

2.2 Evolución del concepto de Liderazgo

Según la (Real Academia Española , 2006) define liderazgo como: "Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito". Como se puede apreciar utiliza el liderazgo con una connotación de superioridad, es decir se le atribuye a situaciones donde existe la presencia de alguien o algo superior, de unos seguidores y de un seguido, admirado o reconocido por encima de otros, con el fin de que pueda tener un mando ante otros.

A continuación se mostrará cuál ha sido la evolución del concepto de liderazgo, cómo a lo largo de los años los constructos de esta definición han sido transformados según las épocas de la historia y las posiciones de las diferentes teorías.

A través de la historia de la humanidad se han resaltado diferentes acciones realizadas por el hombre, en las que ha ejercido su influencia para la consecución de un objetivo; ya sea cubrir una necesidad básica como la alimentación, dirigir

una expedición, comandar una batalla, independizar un país, etc. La transformación de la naturaleza se inicia con la aparición del hombre; el descubrimiento del fuego, la elaboración de instrumentos de trabajo y de defensa personal como el arco y la flecha, cuando los demás veían que todo lo que descubrían o construían tenía buenos resultados se convirtieron en modelo a seguir de su comunidad.

Si se remonta a las primeras civilizaciones como la egipcia y la Mesopotamia, se recuerda la necesidad de organizar la ciudad, de administrar y almacenar la producción agrícola y ganadera, de construir y reparar los canales de riego, etc., provocó el nacimiento del gobierno y la administración. Así, el gobierno lo ejercían reyes y sacerdotes: fijaban las normas de convivencia (leyes) y, junto con los funcionarios, dirigían la administración. Los faraones egipcios ejercían una autoridad absoluta que nadie podía discutir. Los hebreos establecieron la monarquía y con una organización social basada en la familia la autoridad fue netamente patriarcal. En China la estructura social se caracterizó principalmente por la existencia de una gradación y su escrupuloso respeto por las jerarquías. En la plenitud o esplendor se encontraba el emperador, considerado de origen glorioso y se pensaba que había recibido su poder por virtud o por las órdenes de los dioses.

Como se puede notar, el liderazgo en las primeras civilizaciones es ejercido como un principio de autoridad, existen unos seguidores y un seguido que se originan debido a lineamientos legales, decretos sociales o creencias religiosas, donde siempre se reconoce al más fuerte del más débil, al más rico del más pobre o al más bendecido del más desdichado.

Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. Posteriormente a mediados del siglo V, Mencius sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa – sistemas estándares –, la cual debía ser

ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno. Luego Sun Tzu escribió la obra Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección. Poco a poco han ido apareciendo ideas y fundamentos que han permitido dar nuevas luces sobre el concepto de liderazgo y visiones nuevas de como dirigir una organización o determinada causa.

Con el nacimiento de una forma de gobierno denominada Democracia (creación y aporte de la cultura griega) las personas experimentan la acción de elegir a sus autoridades, aunque al inicio la democracia Ateniese no se considerara una democracia directa, pues la gente no elegía a representantes para votar en su nombre, sino que desarrollaban la legislación y ejercían el poder ejecutivo de manera personal. No obstante, la participación no era ni mucho menos universal, pero entre los que participaban apenas influía el poder económico, y la cantidad de gente involucrada era enorme. Además, las opiniones de los votantes estaban notablemente influidas por las sátiras políticas realizadas por los poetas cómicos en los teatros.

Según J. D. Mooney (1997), durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del Imperio Romano (siglo V). La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio. El rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad. En donde los vasallos dependían poco del rey y sólo los controlaba por el juramento de lealtad, por lo que en muchos casos esta obligación descansaba más bien en el honor personal que en el reciproco interés, por lo que las personas situadas en la base de la pirámide feudal dependían de su señor inmediato pero esta dependencia no se daba en gradaciones hasta la cima.

Hasta el momento se ha comprobado que la idea de superioridad implicada en el concepto de liderazgo señalado por la RAE, coincide con la forma en que se han desarrollado los sucesos históricos y las organizaciones sociales en las diferentes civilizaciones. Existen períodos históricos unos más explosivos que otros pero lo importante es que la evolución permite la transformación del pensamiento humano; ya en la Edad Moderna con los nuevos descubrimientos, el avance científico y cultural, el hombre amplía el horizonte de su pensamiento y de su vida en todos los aspectos: político, económico, social, científico y religioso.

Existe una nueva visión del mundo y del hombre, la que se caracterizaba por un antropocentrismo, en la edad moderna el hombre busca el individualismo y en esa búsqueda la competencia se hizo inevitable, le interesa desarrollar su personalidad con destrezas y habilidades que lo distinguiera de los demás. En la Época Contemporánea el concepto de liderazgo ha surgido de las bases de la literatura empresarial y organizativa. En el recorrido que se ha hecho que parte del liderazgo de la persona para llegar al liderazgo de la empresa es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales sino también educativas, con lo cual permite identificar directores que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización sobretodo educativa.

2.3 Conceptualización de Liderazgo

En tiempos de cambios y transformaciones múltiples se espera más de quienes asumen la responsabilidad de dirigir las organizaciones educativas. En tal sentido, se pretende fortalecer las acciones de los directores que se sienten responsables de los procesos y los resultados de su gestión en diversos ámbitos de sus instituciones.

(Landy & Conte , 20005) Distinguen entre los conceptos de surgimiento del líder y el de efectividad del líder.

(Chiavenato, 2005) También define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas.

Por lo tanto el liderazgo incluye dos dimensiones, la primera es la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que deben realizar y la segunda dimensión queda determinada por aquellos subordinados o seguidores porque siguen aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Por otro lado según (Cueva, 2006, p. 206) el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige, por lo tanto la palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio. Es decir es el líder quien va a dirigir o conducir a los integrantes de un grupo. En el concepto de liderazgo está involucrado el significado de diferentes palabras como autoridad, poder y prestigio.

La autoridad que tiene el líder de una organización no se mide por el tipo de poder que ejerce sobre los miembros de la misma, se mide en base a su capacidad de hacer que los otros realicen acciones convencidos del objetivo que quieren lograr, convencidos de que su trabajo tiene un fin trascendente y no es sentido necesariamente como una obligación, además ésta se basa en el prestigio que ha logrado frente a sus seguidores, prestigio que ha ganado con el ejemplo y con su habilidad de empoderar a los demás en sus propias habilidades y talentos.

En ese sentido para (Koontz & Weihrich , 2001) “el liderazgo es un arte que parte de la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o también denominan el liderazgo como proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que los integrantes de una

organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común”. Así pues la tarea del líder es poner en acción a personas e influir en ellas para la consecución de una meta determinada. Debe despertar en los otros la necesidad de reflejarse en el proyecto a ejecutar y en los objetivos a conseguir, debe guiar el empeño, esfuerzo e interés del grupo hacia la realización de las tareas propuestas, para lo cual deberán conocer y aceptar los métodos y sistemas de trabajo.

Se estima que el Director, tanto en su perfil profesional como técnico, experto tanto en organización, como en su rol de líder institucional, es un factor determinante de la calidad educativa. Así lo hace saber Muñoz- Repiso (1995, citado en Cervera, 2012, p. 27), con la aseveración de que quien busque la calidad en educación, debe asegurarse la presencia de líderes potenciales, y de igual modo, debe crear las condiciones para que surjan de las propias comunidades educativas. En un estudio analítico de seis modelos de Gestión de Calidad, realizado por Lorenzo Delgado (1997, citado en Cervera, 2012, p. 27), aparece el liderazgo como un componente universal de la organización, como un “denominador común” a todos ellos, caracterizándose como el fundamento, el agente impulsor y el iniciador de cualquier otro proceso con tendencia a la calidad de la organización.

El papel del liderazgo en las organizaciones, ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación. Es por ello que la nueva concepción de liderazgo educativo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar. En virtud de ello se puede definir que el

liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (Cantón 2001, citado en Cervera, 2012, p. 28).

Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

2.4 Teorías del Liderazgo

Históricamente, el abordaje del liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos que se suceden a veces como oleadas cíclicas que retoman ciertos énfasis y disminuyen el valor de otros. Algunos enfoques han evolucionado y agregado nuevos elementos a las premisas planteadas por concepciones anteriores. Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad. Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional.

Otro grupo de investigadores ha tratado de ver el liderazgo más como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. En esta perspectiva se ubican las teorías conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional.

Un enfoque menos conocido evalúa al liderazgo en términos de un rol social. Dentro de este se inscribe la teoría racional- burocrática. Un enfoque más reciente, desarrollo los postulados de la teoría conductual y subordinado su efecto en

función de las condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo. Dentro de este grupo están las teorías situacionales o contingenciales.

Por último, recientemente se ha abordado el problema del liderazgo como un fenómeno perceptual, perspectiva en la cual se encuentra la teoría de la atribución de liderazgo (Kreitner y Kinicki, 1997; Robbins, 1999; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). A continuación, se presentan las características más importantes de estos enfoques.

Teoría de los rasgos: este punto de vista teórico surgió a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes. Desde los años 20 se han hecho varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizables (Hodgets , 1992). Sin embargo, algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad, como los rasgos más importantes.

Para (Donnelly , Gibson, & Ivancevich , 1998) desde hace algún tiempo, los investigadores están tratando de identificar varios rasgos personales de los líderes como criterios para describir o pronosticar los sucesos. Algunos ejecutivos que se dedican a reclutar y seleccionar gerentes, consideran que el enfoque sobre los rasgos es tan válido como cualquier otro método; sin embargo, la comparación de los líderes mediante varios rasgos físicos, de personalidad y de inteligencia, ha dado como resultado poco acuerdo entre los investigadores.

A principios del siglo XX se creía que los líderes poseían rasgos distintivos como inteligencia, estatura física y confianza en sí mismos, por lo que continuó la búsqueda de la mejor combinación de rasgos durante los 40 años siguientes, siendo el resultado poca concordancia sobre que rasgos y habilidades caracterizaba a los líderes de éxito.

En adición a lo anterior, se pueden citar los planteamientos de Daniel Coleman, quien ha planteado que unos de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Sin embargo, a diferencia de lo que plantean la mayoría de los autores de la corriente de los rasgos, según los cuales estos atributos serían innatos, este autor considera que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones (Coleman, 1998).

1. Liderazgo carismático: esta es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales.

Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno, etc., (Donnelly , Gibson, & Ivancevich , 1998).

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen la autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales. Debe entenderse por "carisma", la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si son profetas que hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares) de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobre accesibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios o como ejemplar y en consecuencia, como jefe caudillo, líder o guía.

Actualmente, la atención se ha enfocado a tratar de determinar la forma en que los líderes carismáticos influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite palabras y acciones mediante un nuevo conjunto de valores; y con su comportamiento establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión. (Robbins, 1999; Kreitner y Kinicki, 1997).

2. Liderazgo Motivacional: desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder.

Para (Romero, 1993) los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior. Para esta teoría, un líder motivacional es una persona en crecimiento que no teme equivocarse y que cuando lo hace, está dispuesto a corregirse; para este, no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación; es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés genuino; quienes le siguen no lo hacen por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones; es un inspirador que tiene las ventajas de poder propio del cargo que ostenta.

- a) **Teorías conductuales:** desde estas teorías se busca establecer una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo.

(Hodgets , 1992) Afirma que este modelo, desarrollado por investigadores de la universidad de Michigan, incorpora dos dimensiones principales: a) el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y b) su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores.

En este mismo sentido, en la universidad de Ohio se desarrollaron estudios similares que permitieron postular la existencia de dos factores denominados: a) la estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y b) la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores.

Los estudios realizados desde esta perspectiva no han mostrado de forma clara que un estilo de liderazgo resulte más eficaz que el otro, más bien se ha planteado que un liderazgo eficaz implicaría puntuar alto en ambas dimensiones.

- b) **Teoría de la Parrilla Gerencial o también denominada Grid Administrativo**, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. Ellos propusieron que el estilo de liderazgo podía ser trazado sobre una gráfica de dos dimensiones. A los individuos se les pregunta sobre su estilo de liderazgo y tomando como base sus respuestas, son colocados en un punto correspondiente de una gráfica. Estos dos autores utilizan la Parrilla Gerencial como un marco de referencia para ayudar a que los gerentes conozcan su estilo de liderazgo y dirijan su movimiento hacia el estilo ideal

de la gerencia. Para ellos hay cinco estilos específicos que se utilizan para describir las diferentes maneras que existen para dirigir a otros así:

1. **Gerencia empobrecida:** en esta, el líder considera que se debe ejercer el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo.
2. **Obediencia a la autoridad:** el líder busca la eficiencia en las operaciones, diseñando condiciones de trabajo en donde el ser humano interfiera lo mínimo posible; muestra, además, poco interés en el desarrollo y la moral de sus subordinados.
3. **Club campestre:** el líder se enfoca en apoyar y mostrarse considerado con los empleados; sin embargo, terminar el trabajo no constituye el asunto de mayor interés para él.
4. **Gerencia de organización del hombre:** el líder busca el equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y una moral satisfactoria en los empleados.
5. **Equipo:** el líder considera que los logros en el trabajo son resultado de un trabajo mancomunado entre los subalternos y la organización, el cual conduzca a relaciones de confianza y respeto mutuos.

Así mismo, se puede decir que la parrilla gerencial es un enfoque de actitudes que mide los valores, opiniones y sentimientos de una persona, relacionando la eficacia en el trabajo y la satisfacción humana como un programa formal de desarrollo de la gerencia (Donnelly , Gibson, & Ivancevich , 1998).

c) Teoría del 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 profesores 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 logra 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 recurso disponibles para alcanzar resultados de éxito; crear un clima colaborativo entre los profesores y de comunicación con ellos; apoyar y participar con los profesores 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 liderazgos 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 e 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 profesores 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 transformación 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 profesores 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 profesores desde el presupuesto de 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 profesores 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-profesor y profesor.
- Facilitar información periódica y continua a los profesores 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.

2.5. Importancia del Liderazgo en la Educación

Pese a los rechazos que a veces manifiestan los propios directores y el profesorado en general al asumir el rol del liderazgo en la educación; los actuales

enfoques e investigaciones sobre la calidad de la educación implican y dan mucha importancia el ejercicio de un cierto liderazgo institucional, los cuales conlleva a que el rol de líder del director debe ser un factor determinante de dicha calidad educativa.

De acuerdo a esto (Alvarez, 2001) sistematiza las razones en tres bloques de argumentos, los cuales servirán para reflexionar:

a) Razones de tipo sociológico

Sobre este asunto se recoge la versión de (Alvarez, 2001) cuando dice: “Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional” (7:81).

Entonces esto conlleva a reflexionar por qué no se toma en cuenta esta afirmación en la educación, toda vez que las instituciones educativas requieren de un líder que conduzca hacia el logro de la visión institucional. De acuerdo al mismo (Alvarez, 2001), puede ser por tres razones:

- En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En la educación con más motivo. Los profesores están capacitados para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos.
- Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes. En caso de que alguien lo intente debe hacerlo desde el plano informal y de forma ocasional por alguien capaz de concitar intereses corporativos frente a intereses institucionales.

- En la enseñanza que depende de una cultura administrativa cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas.

b) Razones de tipo psicológico

La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar en una determinada cultura, entonces al cambiar las reglas los intereses tanto personales como institucionales entran en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y amenazar la calidad educativa que demanda la sociedad.

Por consiguiente la necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Esta labor no la puede llevar a cabo un director técnico, es labor del líder, ya sea informal, y como tal procedente del mismo equipo, o formal, procedente de la institución.

c) Razones de tipo profesional

Concerniente a estas razones existen dos aspectos que no se debe perder de vista cuando nos referimos a la calidad de la gestión en las instituciones educativas, y que permiten la eficacia institucional. Una de ellas se refiere a la satisfacción del cliente (estudiante) y la otra a las relaciones humanas. Esto implica que para lograr calidad en las instituciones educativas tiene que haber un director que convenza y entusiasme a todo el personal a una mejor atención y satisfacción a los estudiantes y padres de familia. Por otro lado tenemos las buenas relaciones humanas que se promuevan en la organización.

Por lo tanto, la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo sólo lo puede conseguir un líder. La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en los centros educativos, la capacidad para asumir reformas que a veces atentan contra nuestros intereses adquiridos sólo se puede conseguir desde dentro de la institución y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

2.6 Liderazgo para la calidad

Es paradójal que un proverbio milenario de la China sea expresión tan clara y objetiva del estilo de liderazgo necesario para avanzar el desarrollo de las organización en el Siglo XXI. La idea central es que en todas las épocas se observa una estrecha relación entre liderazgo y educación.

Liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización.

Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

Es necesario definir liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor donde las personas son el principal factor de cambio.

Otra definición de liderazgo para la calidad la da el Sr. Toyota, dueño de la reconocida fábrica de automóviles del mismo nombre. Para él, "Liderazgo es

lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos”.

Estas definiciones encierran los principios básicos de calidad con fundamento en un buen clima laboral como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad.

Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeña, el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran. La felicidad y la risa contribuyen a relajar tensiones que son inevitables en la organización moderna y resultan en significativos avances en el proceso de mejoramiento continuo.

El liderazgo para la calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educativas para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

3. Gestión educativa

3.1 Definición y dimensiones

En el marco de la praxis educativa se conjugan enfoques pedagógicos (especialmente de la enseñanza y del aprendizaje) y de la gestión, necesidades e

intereses de los estudiantes, expectativas de los padres de familia, demandas sociales y políticas educativas; los cuales son concretizados en la práctica pedagógica por los docentes para lograr aprendizajes en los estudiantes con la finalidad de generar cambios y transformaciones en la cultura y la sociedad.

Es en ese sentido, la gestión, en las instituciones educativas dinamiza los recursos, procedimientos, acciones e instrumentos a fin de lograr los propósitos y metas institucionales. De ahí que es fundamental preguntarnos ¿qué entendemos por gestión educativa?, al respecto (Borjas, 2003) dice: “Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En un centro educativo, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, vecinos) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente de alguna manera, todos estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia”.

En este caso se entiende a la gestión educativa como las acciones y procesos que ponen en práctica los actores dinamizadores del proceso educativo (especialmente el director líder) para el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas, es decir, el aprendizaje integral (logro de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes) de los educandos que les permitan interactuar con eficiencia y eficacia en la vida.

También se puede mencionar que, El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) viene sosteniendo: “La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis

capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (16:16)

Aquí, aparte de considerar a la gestión educativa como proceso, enfatiza la relación entre teoría – práctica educativa, incidiendo en la mejora continua de las prácticas educativas, por ende logrando los propósitos e ideales educativos. Este proceso debe tener lugar en todas las instancias del sistema educativo; desde luego respondiendo pertinentemente a su misión. Por lo que, el mismo Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) agrega que la gestión educativa supone la interdependencia de: “a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor 58 integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas” (16:17)

Según el autor (Manes, 2004) la gestión “es el conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”.

Esta definición relaciona tres elementos claves del arte de liderar: eficacia, eficiencia y efectividad, en donde cada elemento se relaciona con una dimensión específica del desarrollo de la organización educativa que deben complementarse permanentemente, solo así se podrá dirigir a las organizaciones educativas hacia el futuro deseado o visión institucional.

En el ámbito escolar, la gestión educativa es una concepción global que permite y posibilita:

- Captar la realidad institucional de forma global, considerando su contexto y la participación democrática de los miembros de la comunidad educativa.
- Establecer el proyecto educativo institucional (PEI) compuesto por acciones sistemáticas, permitiendo la integración como un todo de las dimensiones pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria; considerando que la dimensión pedagógica es el eje y marco de referencia de las demás dimensiones.
- Reconocer que la misión de la institución educativa está focalizada en sus destinatarios y en el logro de más y mejores aprendizajes para ellos.
- Alcanzar como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad.
- Analizar las prácticas y generar cambios en cultura institucional.
- Institucionalizar la mejora continua de la calidad educativa.

En el marco del Plan Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela”. El modulo: la dirección escolar para una educación inclusiva menciona que en gestión escolar, se utilizan 3 términos para cualificar la calidad: eficiencia, efectividad y eficacia.

La eficiencia: es la calidad en el uso de los recursos disponibles y las interacciones personales producidas en función de las particularidades y la diversidad de problemáticas del estudiantado. Las escuelas son eficientes, si el criterio para tomar decisiones pone en el centro a los estudiantes y las oportunidades que se construyen para ellos y ellas. Esto requiere el uso justo, transparente y adecuado de los recursos financieros y materiales, tiempo, y los procesos para optimizarlos. Asimismo, el talento humano debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí mismo.

La efectividad: permite que los y las estudiantes logren un alto nivel de aprendizaje en cuanto al dominio de destrezas básicas; ocasiones para la construcción de un concepto positivo sobre sí mismos y los espacios que

posibiliten desarrollar una adecuada capacidad para relacionarse socialmente, lo cual incluye la habilidad para comunicarse con una actitud de respeto y consideración hacia las personas.

La eficacia: son todas las oportunidades que existen para modificar, de manera relevante y significativa, la vida de los niños/niñas y jóvenes que asisten a la escuela. Esto implica empeño y compromiso en el cumplimiento de los objetivos institucionales y educativos que la escuela se ha propuesto alcanzar. La eficacia se logra cuando se tiene eficiencia y efectividad.

La Gestión Educativa reconoce cuatro dimensiones básicas para su realización: dimensión pedagógica, institucional u organizacional, administrativa (recursos) y comunitaria. Los cuales pasamos a describir.

A. Dimensión Pedagógica

Es el componente más relevante, ya que, es el que le da sentido y encuadre a la función de la institución educativa. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de la enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar, respondiendo así a las demandas que exige la sociedad.

Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos curriculares, temas transversales y subtemas que sean pertinentes con el contexto local, regional, nacional y mundial. También en dichos proyectos se establecen y definen las competencias, los contenidos, las capacidades y actitudes, su organización y secuenciación, formas de diversificarlos, los recursos y estrategias, los procedimientos y criterios de evaluación.

Gestionar esta dimensión o dicho de otro modo, llevar adelante la gestión pedagógica-curricular implica entonces enfatizar la función que debe cumplir la institución educativa, es decir formar integralmente a todos los estudiantes,

adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Asimismo se tendrá en cuenta los procesos de formación continua a fin de replantear las cuestiones básicas de la misión docente, posibilitando profesionalizar su función e innovar la práctica pedagógica. Entonces, la dimensión pedagógica alude a la función principal de las instituciones educativas, es decir, el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes; así como también a las actividades de formación y capacitación docente continua que desarrollan los directores y docentes, con la finalidad de retroalimentar la práctica educativa.

B. Dimensión Institucional u Organizacional

Constituye el soporte de la institución educativa, ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos y la visión institucional. Entonces, cabe preguntarse ¿Cuál es la clase de organización que favorece el logro de la calidad educativa? La respuesta es obvia, aquella que facilita:

- El desarrollo de competencias y capacidades en los estudiantes.
- La transmisión de valores y la construcción de actitudes y comportamientos favorables a una convivencia democrática y participativa.
- El trabajo en equipo.
- El desarrollo de proyectos innovadores.

El proyecto, como modo particular de organizar la vida de la institución, tiene el sentido de promover que los docentes aborden los problemas a través de formas de trabajo cooperativas, basadas en el tratamiento de la información, en el establecimiento de relaciones entre los hechos, conceptos y procedimientos.

Son parte de la dimensión organizativa:

- La administración del tiempo y el espacio institucional.
- La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto educativo institucional.
- La definición de las condiciones que la institución educativa brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.
- El mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano.
- La construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

C. Dimensión Administrativa

La dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos (financieros, materiales, tecnológicos); a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gestión del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos.

Para desenvolver plenamente la gestión educativa es muy importante que el componente administrativo se halle integrado al conjunto global de todos los aspectos de la institución educativa. Sin embargo, este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada institución a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes. Entonces ¿Cómo llevar adelante la gestión desde el punto de vista administrativo?, veamos las siguientes sugerencias:

- Apuntalando el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía.
- Entendiendo que la dimensión administrativa y financiera precisa una conducción orientada a la problemática central de la institución educativa y a sus destinatarios.
- Reconociendo los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver la administración de la institución educativa.
- Comprendiendo que la institución educativa puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos.
- Construyendo una nueva cultura común para resolver los asuntos de gestión escolar.
- Desarrollando equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo. Profesionalizando los equipos de conducción educativa.

D. Dimensión Comunitaria

Este aspecto se refiere específicamente a la vinculación de la institución con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas, actividades y actores y construir proyectos conjuntos.

Para ello es necesario que la institución educativa y su gente traspasen los muros de la institución y abra sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrecen.

Entonces en todo momento se debe establecer una trama relacional entre la institución educativa y las organizaciones de la comunidad. Esto implica conocer el territorio que circunda la institución educativa, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo.

Significa mantener una actitud de disponibilidad de modo que sea factible captar oportunidades y beneficios que deben ser razonablemente evaluados respecto de los riesgos y amenazas que representa todo nuevo hecho o relación. Implica, en síntesis, ser en y para la comunidad.

Por lo que, la institución debe:

- Incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del entorno.
- Organizar y participar en charlas y/o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales.
- Prever en el año, por niveles y/o ciclos, por lo menos una actividad de impacto social que involucre a la institución en la comunidad (intervención en la resolución de problemas ambientales, sanitarios, productivos, etc., realización de acciones solidarias, entre otras, etc.).
- Diseñar y gestionar proyectos de pasantías para alumnos y docentes.

- Reorganizar y/u organizar las Asociaciones Cooperadoras y/o Fundaciones, etc. para potenciar el desarrollo institucional.
- Generar espacios de comunicación con los miembros de las asociaciones de apoyo integrándolas al Proyecto Educativo Institucional.
- Establecer redes que permitan interacciones constantes, flujos de información, complementación de esfuerzos y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad.

3.2 Filosofía Institucional como aspecto clave de gestión

La filosofía institucional, describe la postura y el compromiso que tiene una organización, con relación a su quehacer diario y la respuesta de esta al contexto en el cual interactúa. Es a través del cumplimiento de la filosofía, donde se manifiesta la integridad ética-oral de la institución, y se pone de manifiesto el compromiso con la sociedad.

Los elementos de la filosofía institucional, se determinan en el proceso de planificación estratégica educativa, que evalúa las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades articulando la visión, misión, objetivos institucionales, acorde a las expectativas de la comunidad, para desarrollar estrategias en el marco de un plan, que orienten las satisfacción de las necesidades individuales y organizaciones.

(Stoner, 1997) Plantea que la planificación, es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Para (Robbins & De Cenzo , 2002) es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta, lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos. En cambio (Serna, 1999) la define como el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollo futuros posibles, que da como resultado un curso de acción recomendado; un plan.

La Misión, es un estado básico de la existencia y los objetivos de una institución educativa, esta se manifiesta por los principios fundacionales, en el ideario, lemas y en todos aquellos elementos que la distinguen y le dan identidad

propia. La misión debe responder a las necesidades del entorno, en donde se inserta la institución educativa y debe reflejar los pensamientos y valores de los fundadores, debe ser razonable y realista.

La Visión es una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución educativa. La visión está estrechamente ligada con el gerenciamiento y el liderazgo del directivo, pues se sustenta en el desafío, la inspiración y la motivación. Por eso, una visión se pierde, cuando no se comunica ni se comparte con todos los miembros de la comunidad educativa. La visión se convierte entonces en una firme creencia y compromiso con el futuro.

Los objetivos, son enunciados cuantificables, con un plazo y un responsable de su cumplimiento, el desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas. Los objetivos se relacionan con las áreas claves de resultados, por lo tanto, deben ser formulados con precisión, para que, quienes son responsables de su cumplimiento, se comprometan con los mismos.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo contiene el proceso metodológico que explica cómo se desarrolló el estudio, con énfasis en el trabajo de campo, y comprende los apartados específicos: 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 que se sirven para asegurar el rigor científico de esta investigación.

3.1 Objetivos de la investigación

La pertinencia de los objetivos radica en que se constituyeron en los propósitos del estudio que expresaron el fin que se pretendió alcanzar y, en tal sentido, todo el desarrollo del trabajo empírico o de campo fue orientado hacia el alcance de los objetivos general y específico. Estos objetivos sirvieron de guías de acción en este estudio, la redacción clara y precisa de los mismos contribuyó a evitar confusiones, desviaciones e interpretaciones en el desarrollo del estudio y fueron alcanzados en el tiempo previsto y con los recursos disponibles.

En este estudio se hizo necesario formular los objetivos en dos niveles: general y específico. El general plantea el reflejo de la esencia de la formulación del problema e idea enunciada en el título de esta investigación; y los específicos se desprendieron del general y fueron formulados de forma que orientaran el logro del objetivo general, en el sentido, que cada objetivo específico se diseñó para lograr un aspecto del general, y que todos en su conjunto, logran la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos se convirtieron en los pasos que se realizaron para alcanzar el objetivo general. En este escenario descrito, se presentan a continuación los objetivos que han servido de guía y orientación estratégica en la realización de esta investigación.

Objetivo General:

- Determinar la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

Objetivos Específicos:

- Indagar la influencia del liderazgo del director en la efectividad de la organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?
 - Establecer en qué medida el liderazgo del director influye en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.
 - Comprobar la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017
 - Elaborar una propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

3.2 Establecimiento de hipótesis y especificación

Las hipótesis se convirtieron en la explicación previa o propuesta de justificación que buscan convertirse en suposiciones generales y específicas que se trataron de verificar y comprobar el problema objeto de este estudio “¿Cómo influye el liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?”

En este mismo sentido, cada una de las hipótesis fueron desglosadas en variables, como factores, características, atributos, propiedades de la unidad de observación en la estructura de cada hipótesis general y específicas.

La descomposición de las variables de las hipótesis general y específicas se realizó, a partir del establecimiento de variables independientes que actúan relativamente de manera autónoma, se convirtieron el factor determinante o causa que explican el fenómeno del liderazgo directivo; y las variables dependientes, que su existencia y desenvolvimiento dependen de las variables independientes; se convirtieron en el efecto o aspecto determinado, es decir, la gestión efectiva. A continuación se detallan las hipótesis, las que fueron formuladas como más representativas para el análisis del fenómeno y objeto estudio investigado.

Hipótesis General:

H_i : El liderazgo del director influye en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

H_0 : El liderazgo del director no influye en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

Variable independiente

Liderazgo del director de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

Variable dependiente

Gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

Hipótesis Específicas:

H_1 : El liderazgo del director influye en la en la efectiva organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017

H_0 : El liderazgo del director no influye en la en la efectiva organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017

Variable independiente

Liderazgo del director

Variable dependiente

Organización y planificación institucional del centro educativo efectiva.

H_2 : El liderazgo del director no influye en la efectiva prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

H_{20} : El liderazgo del director no influye en la efectiva prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

Variable independiente

Liderazgo del director.

Variable dependiente

Efectividad en los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos.

HE_{31} : El liderazgo del director no influye en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017

HE_{30} : El liderazgo del director influye en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017

Variable independiente

Liderazgo del director.

Variable dependiente

Eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población de acuerdo a Ferris J. Ritchey, 2008, “es el grupo grande de personas de interés particular que deseamos estudiar y entender”, es decir, de acuerdo al Censo Escolar Inicial 2016 del Sistema Regular realizado por La

Dirección de Planificación, Gerencia de Monitoreo y Evaluación y el Departamento de Estadísticas Educativas del Ministerio de Educación, el universo lo constituyen 186 instituciones educativas con 16,867 estudiantes de Educación Media de los centros educativos del sector privado del municipio de San Salvador, distribuidos de la siguiente forma: En Primer año de Bachillerato General: 5,605, Segundo Año de Bachillerato General 4,995; y Tercer Año de Bachillerato General 173 estudiantes. En Primer Año de Bachillerato Técnico Vocacional 2,246, Segundo Año de Bachillerato Técnico Vocacional 1,957; y Tercer Año de Bachillerato Técnico Vocacional 1,891 estudiantes. En este estudio para el cálculo de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple (MÁS), debido a que es un procedimiento en el que se estudia una muestra de la población disponible en la cual todo elemento tiene igual o independiente probabilidad de integrar la muestra. También se utilizó el muestreo por estrato, es decir, que la población se representa claramente en sectores: directores, docentes y estudiantes. Cada uno constituye un estrato que representa el comportamiento o característica de miembros de la población, como se muestra en la Tabla de Distribución de la muestra por estratos.

Tabla: Distribución de la muestra en estratos.

Centro Educativo	Estudiantes	Docentes	Directores	Muestra
Centro Educativo Denver	45	10	1	56
Liceo Bautista Ilopango	45	10	1	56
Colegio Santa Teresa de Jesús	45	10	1	56
Centro Educativo Joyas de Cerén	45	10	1	56
Centro Educativo Instituto Politécnico Nazareth	45	10	1	56
Total	225	50	5	280

La muestra utilizada en este estudio abarcó diferentes unidades de análisis, docentes y estudiantes de Educación Media, y directores del sector privado de los centros educativos de San Salvador. La elección de la muestra fue no probalística dirigida, debido a que la selección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación. El procedimiento no fue con base en fórmulas de probabilidad, sino que dependió del proceso de toma de decisiones de la investigadora en el desarrollo del trabajo de campo. Por la naturaleza del enfoque cuantitativo, la determinación del diseño, la utilidad de la muestra no probabilística reside no tanto en una “representatividad” de elementos, sino en la cuidadosa y controlada elección de sujetos con características como el género y la edad que fueron definidas previamente en el planteamiento del problema objeto de esta investigación.

El tipo de muestreo utilizado 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. Esta información de la población permitió que se seleccionaran y aplicará los cuestionarios de opinión sobre la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017; administrado a un total de doscientos ochenta personas , distribuidos en cuotas de cinco directores, cincuenta docentes, doscientos veinticinco estudiantes de Educación Media, que reunían las características requeridas en este estudio de los centro educativos privados, que se enuncian a continuación: Centro Educativo Denver, Liceo Bautista Ilopango, Colegio Santa Teresa de Jesús, Centro Educativo Joyas de Cerén y Centro Educativo Instituto Politécnico Nazareth

3.4. Instrumentos de recogida de datos

Las técnicas que se utilizaron en la recogida de la información para obtener, registrar, evaluar y contrastar las evidencias empíricas necesarias de los hallazgos de la investigación, fueron la observación y la encuesta.

En este estudio se utilizó la técnica de la observación científica de tipo directa simple, debido a que se realizó una inspección y estudio que fue en los centros educativos privados de San Salvador sobre los hechos y realidades sociales del objeto de estudio, tal y como como son producidas de manera espontánea y naturalmente, en el tiempo y momento en que ocurren.

En esta investigación, también se aplicó la encuesta como técnica que permitió establecer los procedimientos estandarizados de la recolección de la información escrita-de la muestra de la población objeto de estudio-, es decir, los directores, profesores y estudiantes de Educación Media de los centros educativos privados de San Salvador, la información se recolectó de forma estructurada y el estímulo proporcionado fue el mismo para todas las personas participantes. La técnica de encuesta se apoyó en el instrumento denominado cuestionario, que no permitía la evaluación de actividades, motivaciones o rasgos psicológicos de las personas; sino, que fue necesario definir y considerar los conceptos de opinión y actitud para ser valorados por la población muestra encuestada.

El cuestionario fue estructurado a partir de un conjunto de preguntas ordenadas con coherencia, sentido lógico y psicológico, expresado con lenguaje sencillo y claro, que permitía la obtención de datos de las fuentes primarias con facilidad; estuvo definido por los indicadores de las variables; buscaba lograr la coincidencia en calidad y cantidad de la información recabada, tuvo un modelo uniforme que favoreció la contabilidad y la comprobación y una vinculación con el planteamiento del problema, para obtener las respuestas a las interrogantes planteadas a muestra de la población encuestadas.

El propósito principal de las interrogantes del cuestionario fue traducir a preguntas el problema; registrar de manera veraz y confiable las respuestas; conformar una herramienta que refleje lo mejor posición de los sujetos con poca distorsión; obtener información pertinente a los objetivos de la investigación; ejecutar el proceso de investigación; propiciar calidad en la información obtenida; y generar datos propios para el cálculo de las necesidades, intereses y expectativas de la muestra de la población consultada.

El cuestionario utilizado fue de preguntas de opción múltiple, en donde se les solicitó al encuestado que evaluara un concepto, suceso, experiencia o situación como un solo indicador (cantidad, calidad, frecuencia, etc.), las opiniones fueron valoradas en una Escala de Likert con opciones de: 5. Totalmente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Neutral, 2. En desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo; 1. Bastante, 2. Mucho, 3. Poco, Muy Poco, y 5. Nada; 5. Muy conforme, 4. Conforme, 3. Indiferente, 2. Disconforme y 1. Muy disconforme; 5. Excelente, 4. Muy bueno, 3. Bueno, 2. Regular y 1. Deficiente; 5. Siempre, 4. Casi siempre, 3. A veces, 2. Rara vez, 1. Nunca; 5. Muy de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Indiferente, 2. En desacuerdo, y Totalmente en desacuerdo (Hernández Sampiere , Fernandez , & Baptista, 2010).

3.5 Determinación del enfoque y tipo de investigación

La metodología de la investigación utilizada se sustenta en enfoque cuantitativo con fundamento en los niveles exploratorio y descriptivo que se aplicó en los procedimientos y la forma que se recolectar, analizar y clasificar los datos, con el objetivo de que los resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia científica (Cortés e Iglesias , 2004).

3.5.1 Enfoque de investigación

El enfoque investigativo utilizado en este estudio es de tipo cuantitativo, por las siguientes razones: Se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Sampiere, R. y otros, 2014); se centró predominantemente en los aspectos objetivos de cuantificación del fenómeno social, es decir, el liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017 (Sierra Bravo, R., 2001); consecuentemente 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., Ekstrom, M., Jakobsen, L. y Karlsson, J., 2016), esto implicó que se reunieron grupos de directores, profesores, y estudiantes que no tenían ningún tipo de relación entre sí, sino más que el hecho de tener una o varias características comunes que son de interés primordial en esta investigación.

3.5.2 Tipo de investigación

Los tipos de investigación han sido definidos y seleccionados con base en el problema y objetivos de la investigación de manera siguiente:

- **Finalidad**

El tipo de investigación que se utilizó es aplicada, debido a que se realizó un trabajo original para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos del liderazgo y la gestión efectiva de los director de los centros educativos del sector privado, y está dirigida fundamentalmente hacia un obtuvo práctico y específico como los es: “Determinar la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017”

- **Profundidad**

La investigación realizada es de tipo exploratorio con el objetivo de examinar el problema de la influencia del liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017, debido a que se considera como una temática de investigación poco estudiada y que no se ha abordado antes. Es decir, que la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas poco relacionadas con el problema de estudio, y se desea indagar sobre la eficiencia y efectividad de la gestión directiva desde las perspectivas de los centros educativos del sector privado. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández Sampieri , 2014)

En esta investigación también, se utilizó la investigación descriptiva, en el sentido que la meta principal de este estudio consistió en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo es y se manifiestan el liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. En esta clase de estudios dice (Hernández Sampieri , 2014), se debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se mide qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectaron los datos

- **Alcance temporal**

Este estudio tuvo un alcance temporal de tipo transversal o sincrónico, ya que la obtención y recogida de la información del objeto de estudio, que son los directores del sector privado de San Salvador, se realizó una única vez en un momento dado, el primer trimestre y segundo del año 2017 en los meses de enero a julio (Bernal Torres, 2000).

- **Fuentes**

Este estudio de acuerdo al criterio de sus fuentes, fue de tipo primario, debido que se basó en datos o hechos primarios, provenientes de información de primera mano, que versan sobre el fenómeno objeto de estudio, es decir, el liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017, y por la investigadora que la ejecutó (Sierra Bravo, R. 2001).

- **Naturaleza**

Está investigación de acuerdo con Sierra Bravo, R. (2001) fue de naturaleza empírica, debido a que se “trabajan con los hechos de experiencia directa no manipulables” de la comunidad educativa de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- **Método**

En este estudio se utilizó preferentemente el método científico, porque “hace referencia a la manera ordenada o sistematizada de proceder para llegar a un resultado”; y “define los pasos a seguir en el proceso de obtención del conocimiento” del objeto de estudio, utilizando la observación, las hipótesis, la predicción, la verificación y la replicación (Vice Rectoría Académica, 2016)

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta los hallazgos principales encontrados en el estudio denominado “El liderazgo del director: Análisis de la eficacia y efectividad de su gestión en centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017”, como resultado del procesamiento, tabulación, análisis e interpretación descriptiva de la información recolectada por medio de los cuestionarios aplicados a 50 docentes y 225 estudiantes de Educación Media y a 5 directores en el sector privado de San Salvador de los centros educativos: Centro Educativo Denver, Liceo Bautista Ilopango, Colegio Santa Teresa de Jesús, Centro Educativo Joyas de Cerén y Centro Educativo Instituto Politécnico Nazareth.

El análisis de la influencia del liderazgo del director de los centros educativos del sector privado de San Salvador, se realizó a partir de setenta preguntas distribuidas en bloques de cinco reactivos para cada indicador de las variables independiente y dependiente. La influencia se determinó a partir de la interpretación de los resultados mediante las medias de cada indicador que fueron ubicados de mayor a menor porcentaje en la escala convencional que adoptó los siguientes tipos de influencia: Alta (71-100), Media (41-70) y Baja (0-40), adoptada de la página 237 de (Hernández Sampieri , 2014).

Para el análisis descriptivo se realizó el procedimiento para calcular la frecuencia absoluta y porcentual de estudiantes, docentes y directores, en cada tabla fue el siguiente:

- Frecuencia absoluta estudiante (f)
 1. Multiplicar el total de alumnos por el total de preguntas ($225 \times 5 = 1,125$)
 2. Dividir el total de valoraciones (ver anexos) entre el resultado de la multiplicación del paso 1, ($260/1,125 = 0.2311$)
 3. El resultado de la división multiplicó por el total de estudiantes, ($0.2311 \times 225 = 52$ (F))

- Frecuencia porcentual estudiantes (%)
 1. Dividir el resultado del paso 3 (52) entre el total de estudiantes (225), luego el resultado multiplicarlos por 100 = $(52/225 = 0.2311 \times 100 = 23\%)$

- Frecuencia absoluta docentes (f)
 1. Multiplicar el total de docentes por el total de preguntas $(50 \times 5 = 250)$
 2. Dividir el total de valoraciones (ver anexos) entre el resultado de la multiplicación del paso 1, $(124/250 = 0.496)$
 3. El resultado de la división multiplicarlo por el total de docentes, $(0.496 \times 50 = 24.80)$ (f)

- Frecuencia porcentual docentes (%)
 1. Dividir el resultado del paso 3 (25 Aproximado) entre el total de docentes (50), luego el resultado multiplicarlos por 100 = $(25/50 = 0.5 \times 100 = 50\%)$

- Frecuencia absoluta director (f)
 1. Multiplicar el total de directores por el total de preguntas $(5 \times 5 = 25)$
 2. Dividir el total de valoraciones (ver anexos) entre el resultado de la multiplicación del paso 1, $(15/25 = 0.60)$
 3. El resultado de la división multiplicarlo por el total de directores, $(0.60 \times 5 = 3)$ (f)

- Frecuencia porcentual director (%)
 1. Dividir el resultado del paso 3 (3) entre el total de directores (5), luego el resultado multiplicarlos por 100 = $(3/5 = 0.6 \times 100 = 60\%)$

Para calcular la frecuencia absoluta y porcentual, realizar este procedimiento con cada valoración de estudiantes, docentes y directores.

El porcentaje del análisis de la tabla y el gráfico es obtenido por la suma de las valoraciones 5 y 4 de cada unidad de observación (Estudiantes. docentes y directores) ejemplo:

Estudiantes: $23\% + 32\% = 55\%$

Docentes: $50\% + 34\% = 84\%$

Directores: $60\% + 20\% = 80\%$

Al sumar 55%, 84% y 80% es 219% dividirlo entre 3 = 73% (Media)

Realizar este pasó con las valoraciones (2 y 1)

La variable independiente denominada “Liderazgo del director de los centros educativos del sector privado de San Salvador”, se incluyeron los indicadores administración por liderazgos, liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática, administración centrada en jefaturas, liderazgo carismático, liderazgo transformacional, buenas prácticas de liderazgo carismático, buenas prácticas de liderazgo transformacional.

La variable dependiente “Gestión efectiva en los centros educativos del sector privado de San Salvador” fue valorada con los indicadores: Filosofía institucional; estructura e instancias de apoyo del centro educativo; desarrollo de planes y programas institucionales, desarrollo profesional docente y estudiantil; y mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes; distribución de infraestructura en espacios académicos, instalaciones acordes a estudiantes.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizaron los estadísticos de tendencia central: Frecuencias, porcentajes y medias, debido a que proporcionan una estimación de la puntuación típica, común o normal encontrada en la distribución de puntuaciones en bruto, obtenidas de los cuestionarios administrados a los estudiantes, docentes y directores de educación media de los Centros Educativos del Sector Privado de San Salvador (Ritchey, 2008).

En este capítulo se desarrollan cuatro apartados que resumen y sintetizan los hallazgos de la investigación, a partir de los objetivos e hipótesis planteados, que muestran las consideraciones realizadas por los directores, docentes y estudiantes sobre el liderazgo del director y la gestión efectiva en los centro

educativos del sector privados de San Salvador, en donde describen e interpretan los resultados, las conclusiones y recomendaciones, y se formula la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos privados de San Salvador. A continuación se especifica en contenido de cada uno de los apartados.

4.1. Descripción e interpretación de resultados

Este apartado tiene cuatro propósitos específicos principales la realización de una indagación de la influencia del liderazgo del director en la efectividad de la organización y planificación institucional; el establecimiento la medida en que el liderazgo del director influye en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes; la comprobación de la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos; y la elaboración de una propuesta de mejora sobre el liderazgo de los directores en gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

4.1.1 Resultados obtenidos en indagación sobre la influencia del liderazgo del director en la efectividad de la organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

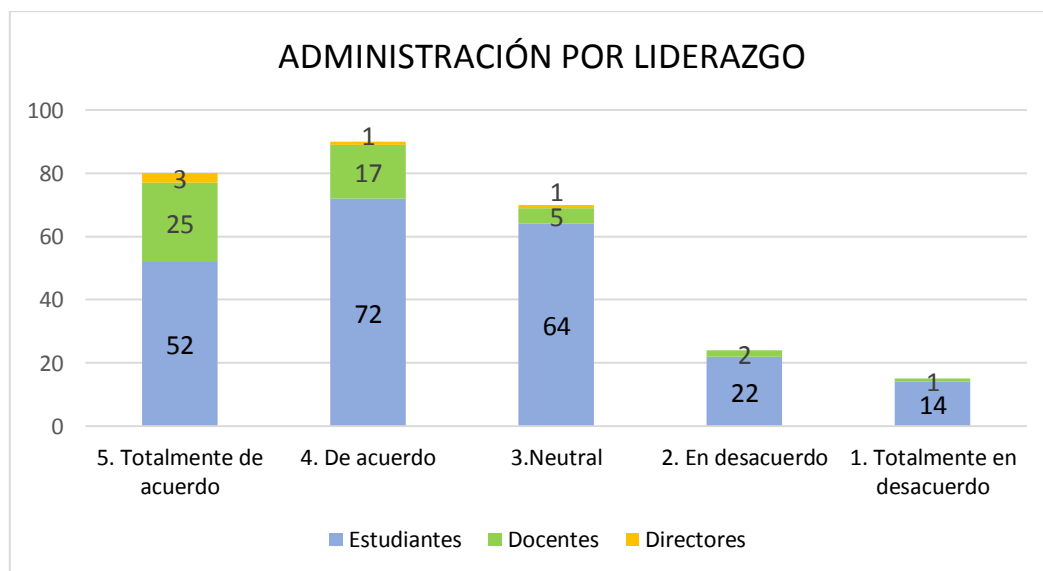
La tabla y gráfica N° 1 y 2 presentan los resultados encontrados en el indicador “Administración por liderazgo (1)” correlacionado con el indicador “Filosofía institucional (2)”; en mayoría la población consultada muestra unanimidad, en relación a las respuestas brindadas en ambos indicadores, es decir, que el 73% considera que la administración por liderazgo influye altamente en la consecución de la filosofía institucional (misión, visión y valores) de los centros educativos privados de San Salvador, tal y como se especifica a continuación.

Tabla 1
Frecuencias y porcentajes de administración por liderazgo

N°	Indicadores Valoración Unidades de observación	Administración por liderazgo									
		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	52	23%	72	32%	64	29%	22	10%	14	6%
2	Docentes	25	50%	17	34%	5	10%	2	4%	1	2%
3	Directores	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfica 1
Frecuencias de administración por liderazgo



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

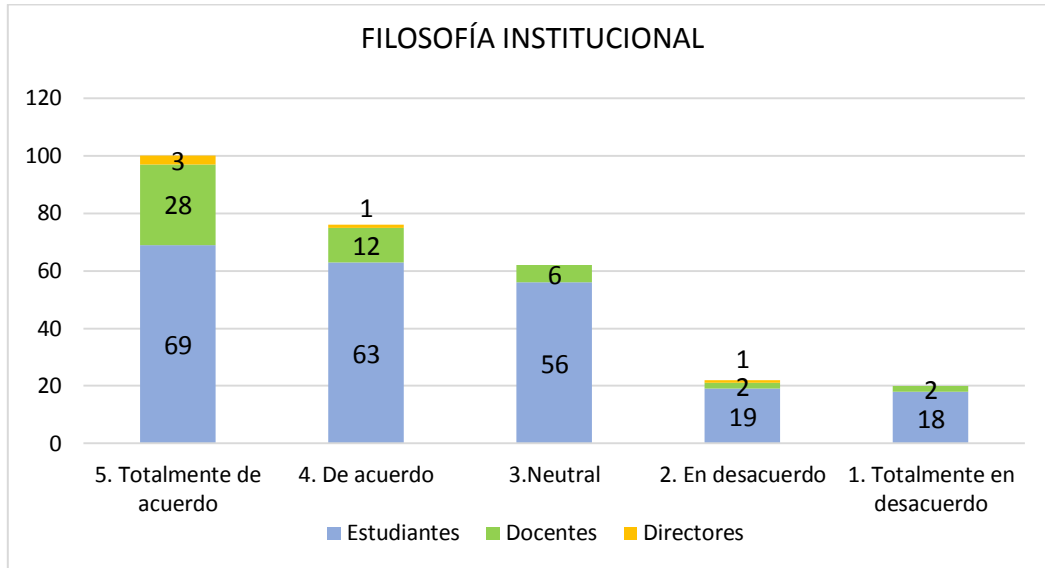
En este sentido, la Tabla y Gráfica N° 1 muestran que 55% del estudiantado y 84% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores que consideran que prevalece una administración por liderazgo que influye altamente en el desarrollo de una filosofía institucional, debido a que los directores motivan a los actores educativos para que mejoren su desempeño, compartiendo los logros fruto del trabajo de todos; utilizan cualquier ocasión para enseñar que la calidad está centrada en el mejoramiento continuo y que, siempre se puede mejorar; brindando las herramientas, la formación permanente y un clima de trabajo agradable; contrariamente, existe un 16% de estudiantes y un 6% de docentes manifiestan que no existe influencia alta de la administración por liderazgo en la filosofía institucional (misión, visión y valores) en los centros educativos privados de San Salvador, ya que entre algunas razones, la comunidad educativa no se involucra activamente en discusiones abiertas y continuas sobre como producir calidad y éxito institucional, y que el trabajo equipo no es modelado por los directores de manera tal que los actores educativos puedan saber lo que realmente esperan de ellos.

Tabla 2
Frecuencias y porcentajes de filosofía institucional

N°	Indicadores Valoración Unidades de observación	Filosofía institucional									
		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	69	31%	63	28%	56	25%	19	8%	18	8%
2	Docentes	28	56%	12	24%	6	12%	2	4%	2	4%
3	Directores	3	60%	1	20%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfica 2
Frecuencias de filosofía institucional



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

En la Tabla y Gráfica N° 2, referida a la filosofía institucional, puede notarse una correspondencia unánime en las percepciones de la población encuestada, en el sentido, que el 59% del estudiantado y 80% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores consideran que filosofía institucional es influida altamente por la administración por liderazgo, debido a que la misión, visión y valores han sido aprobados por la toda comunidad educativa de la institución; la visión proyecta la imagen del centro educativo enfocada hacia el futuro, los valores constituyen principios que la institución desea practicar para obtener un clima favorable para los aprendizajes y que la misión se encuentra manifiesta en todos los documentos institucionales; sin embargo, existe un 8%, de estudiantes, un 4% de docentes, y un 20% de los directores que consideran que filosofía institucional no es influida altamente por la administración por liderazgo, debido a que los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores institucionales no son efectivos en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En suma, en la administración por liderazgo motiva a los actores educativos para que mejoren su desempeño, compartan los logros fruto del trabajo de todos; utilicen cualquier ocasión para enseñar que la calidad está centrada en el mejoramiento continuo y que, siempre se puede mejorar; brindan las herramientas, la formación permanente y un clima de trabajo agradable, lo que genera una influencia alta en la filosofía institucional, en el sentido que la misión, visión y valores son aprobados por la toda comunidad educativa; la visión proyecta la imagen del centro educativo enfocada hacia el futuro, los valores constituyen principios que se desean practicar para obtener un clima favorable para los aprendizajes, y la misión se encuentra manifiesta en todos los documentos institucionales de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

No obstante, para lograr una alta influencia de la administración por liderazgo, se percibe que hace falta involucrar más activamente a la comunidad educativa en discusiones abiertas y continuas sobre como producir calidad y éxito institucional, y en el trabajo equipo modelado por los directores de manera tal que puedan saber lo que realmente se espera de los actores educativos; y en la filosofía institucional es preciso mejorar la efectividad de los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores institucionales en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

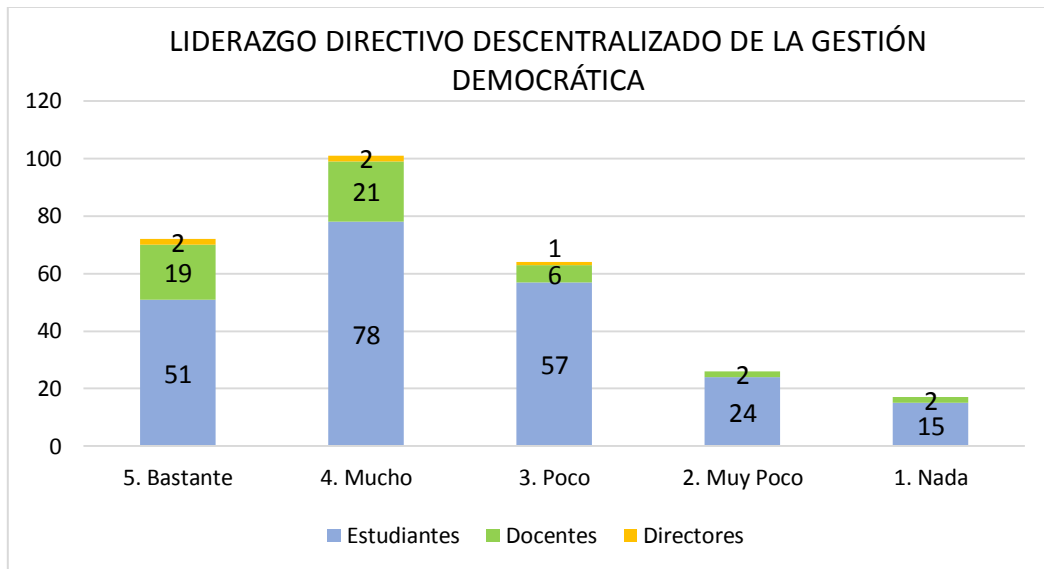
En la tabla y gráfica N° 3 y 4 se muestran los resultados encontrados en el indicador 3: “Liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática” correlacionado con el indicador 4: “Estructura e instancias de apoyo del centro educativo”; la mayoría la población consultada muestra muy poca unanimidad, con al considerar que el liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática (72%) influye medianamente en la estructura e instancias de apoyo del centro educativo (66%) en los educativos del sector privados de San Salvador, tal y como a continuación se especifican.

Tabla 3
Frecuencias y porcentajes de liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática									
		5. Bastante		4. Mucho		3. Poco		2. Muy Poco		1. Nada	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	51	23%	78	35%	57	25%	24	10%	15	7%
2	Docentes	19	38%	21	42%	6	12%	2	4%	2	4%
3	Directores	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfica 3
Frecuencias de liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática



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

La Tabla y Gráfica N° 3 muestran que 58% del estudiantado y 80% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores que argumentan que el liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática influye medianamente en la estructura e instancias de apoyo del centro educativo, en el sentido que los actores educativos hacen transitar la institución hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitan el compromiso con sus resultados, los recursos personales de los miembros del equipo se articulan, para que actúen efectivamente en las situaciones de trabajo, y la comunidad educativa aprende a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender de los logros y de los errores; a contrario sensu, el 17% de estudiantes y 8% de docentes manifiestan que no existe influencia mediana entre el liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática y la estructura e instancias de apoyo del centro educativo, en los centros educativos privados de San Salvador, ya que la organización escolar interna no es abierta, ni flexible y ni participativa en sus procedimientos de toma de decisiones, y debido a que los directores son los que asignan las tareas y fijan los estándares de calidad que dicen cómo debe hacerse el trabajo

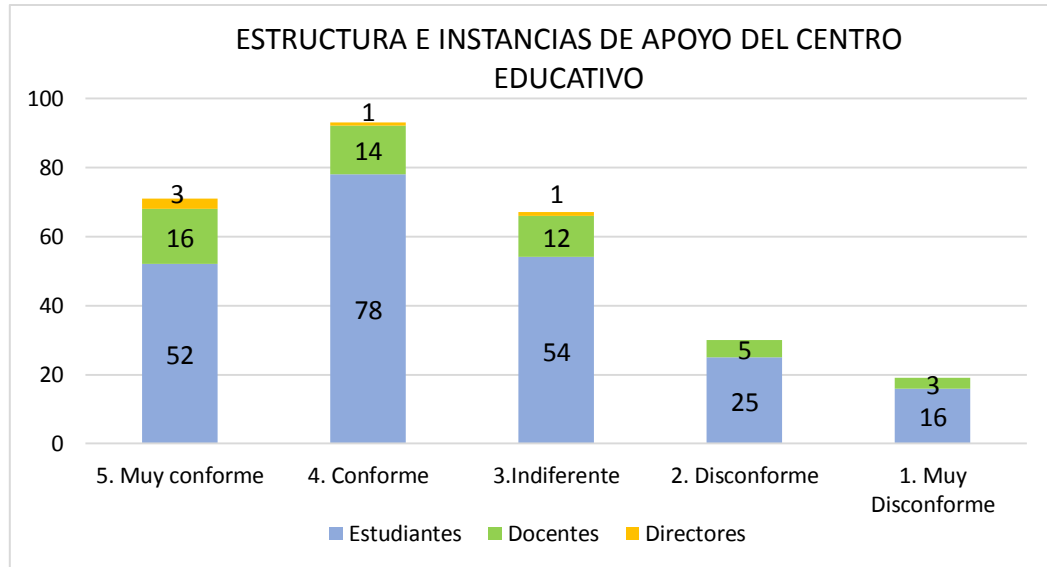
Tabla 4
Frecuencias y porcentajes estructura e instancias de apoyo del centro educativo

Nº	Unidades de observación	Indicadores									
		Estructura e instancias de apoyo del centro educativo									
		5. Muy conforme		4. Conforme		3. Indiferente		2. Disconforme		1. Muy Disconforme	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	52	23%	78	35%	54	24%	25	11%	16	7%
2	Docentes	16	32%	14	28%	12	24%	5	10%	3	6%
3	Directores	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	

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

Gráfica 4

Frecuencias de estructura e instancias de apoyo del centro educativo



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

La Tabla y Gráfica N° 4, referida a la estructura e instancias de apoyo del centro educativo, puede observarse que la mayoría la población encuestada muestra muy poca unanimidad en sus percepciones, en el sentido, que el 58% del estudiantado y 60% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores consideran que la estructura e instancias de apoyo del centro educativo es influida medianamente por el liderazgo directivo descentralizado, debido a que el organigrama establece la estructura formal e integra a todos los actores de la comunidad educativa, existe congruencia entre la estructura formal con el funcionamiento real de los actores educativos, la ubicación del organigrama es estratégica y visible para toda la comunidad educativa, y existen instancias que apoyan y fortalecen el funcionamiento de la organización institucional; a pesar de que existe un 18%, de estudiantes, y un 16% de docentes, que consideran que estructura e instancias de apoyo del centro educativo no es influida medianamente por el liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática debido a que

no existe congruencia de la estructura formal con la real para la toma de decisiones y la mejora continua se no evalúa permanentemente en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En resumen, el liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática influye medianamente con el fortalecimiento de la estructura e instancias de apoyo del centro educativo, haciendo transitar la institución hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitando el compromiso con sus resultados, la articulación de los recursos personales de los miembros del equipo, para que actúen efectivamente en las situaciones de trabajo, y aprendiendo a mirarse como comunidad educativa y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender de los logros y de los errores en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

No obstante, se percibe que en el liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática no existe influencia mediana que genere una congruencia de la estructura formal con la real para la toma de decisiones y la mejora continua se no evalúa permanentemente; lo que desfavorece el funcionamiento de la estructura e instancia de apoyo del centro educativo con relación a la organización escolar interna que no es abierta, ni flexible y ni participativa en sus procedimientos de toma de decisiones, porque en su mayoría los directores son los que asignan las tareas y fijan los estándares de calidad que dicen cómo debe hacerse el trabajo en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

La tabla y gráfica N° 5 y 6 exponen que en los resultados encontrados en el indicador 5: “Administración centrada en jefaturas” la media es del 64% y en el indicador 6: “Desarrollo de planes y programas institucionales” la media es de 69% la muestra de la población encuestada está muy de acuerdo, en afirmar que existe una baja influencia entre administración centrada en jefaturas y desarrollo de planes y programas institucionales en los centros educativos del sector privados de San Salvador, tal y como se explica a continuación.

Tabla 5

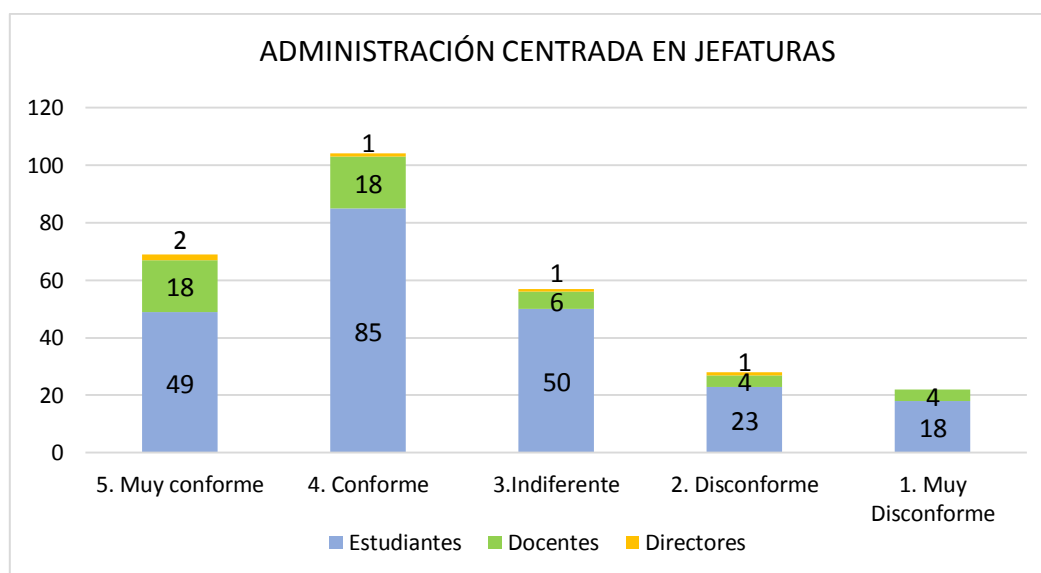
Frecuencias y porcentajes de administración centrada en jefaturas

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Administración centrada en jefaturas									
		5. Muy conforme		4. Conforme		3. Indiferente		2. Disconforme		1. Muy Disconforme	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	49	22%	85	38%	50	22%	23	10%	18	8%
2	Docentes	18	36%	18	36%	6	12%	4	8%	4	8%
3	Directores	2	40%	1	20%	1	20%	1	20%	0	0%

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

Gráfica 5

Frecuencias de administración centrada en jefaturas



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

La Tabla y Gráfica N° 5 revelan que 60% del estudiantado, 72% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 60% de los directores manifiestan que la administración centrada en jefaturas influye de manera baja en el desarrollo de planes y programas institucionales, debido a que los trabajadores se ajustan a las normas o sufren las consecuencias e incluso perder el trabajo, los directores o los designados, inspeccionan el trabajo de los actores educativos permanentemente, y aplican las sanciones para hacer que los actores cumplan las normas y así lograr la calidad educativa. Aunque un 18% de estudiantes, un 16% de docentes y un 20% de los directores manifiestan que no existe influencia baja entre la administración centrada en jefaturas y el desarrollo de planes y programas institucionales en los centros educativos privados de San Salvador, debido a que son los directores o los delegados quienes se esfuerzan en mantener el derecho a mandar sin que haya interferencia, y dicen cómo debe hacerse el trabajo, rara vez lo modelan, nunca preguntan acerca de cómo creen los demás que ese trabajo se puede mejorar.

Tabla 6

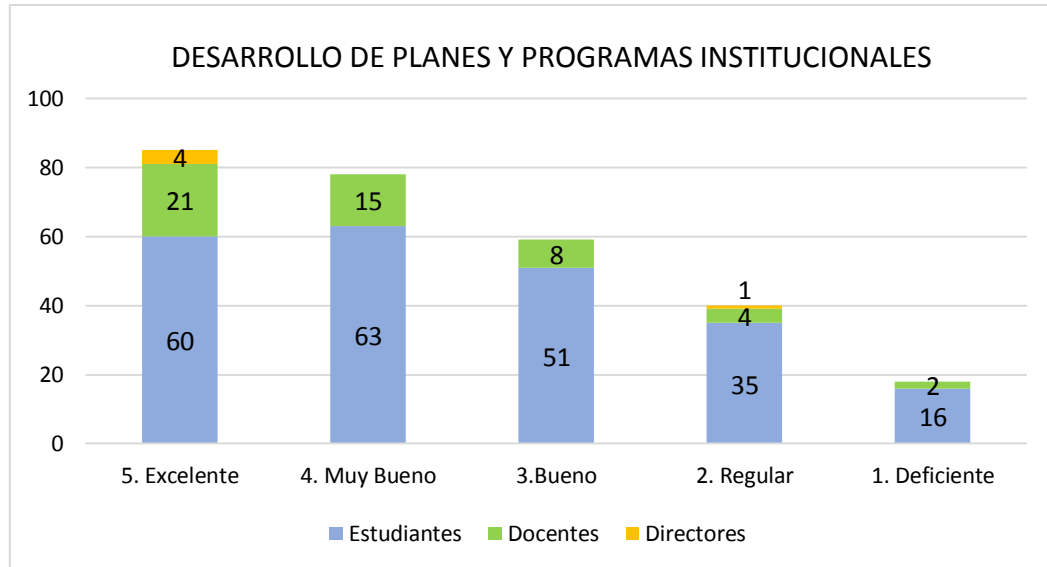
Frecuencias y porcentajes desarrollo de planes y programas institucionales

N°	Indicadores Valoración Unidades de observación	Desarrollo de planes y programas institucionales									
		5. Excelente		4. Muy Bueno		3. Bueno		2. Regular		1. Deficiente	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	60	27%	63	28%	51	22%	35	16%	16	7%
2	Docentes	21	42%	15	30%	8	16%	4	8%	2	4%
3	Directores	4	80%	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfica 6

Frecuencias de desarrollo de planes y programas institucionales



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

La Tabla y Gráfica N° 6, está referida al desarrollo de planes y programas institucionales, en donde puede observarse que la mayoría la población encuesta muestra poca unanimidad en sus percepciones, en el sentido, que el 55% del estudiantado y 72% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores consideran que el desarrollo de planes y programas instituciones es influida en forma baja por la administración centrada en jefaturas, debido a que el Proyecto Educativo Institucional define en buena parte el estilo propio y filosofía del centro educativo, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular en alguna manera son congruentes con los objetivos definidos en el Proyecto Educativo Institucional. Sin embargo, existe un 23%, de los estudiantes, un 12% de docentes y 20% de los directores que perciben que el desarrollo de planes y programas instituciones no son influenciados de forma baja por la administración por jefaturas, en el sentido que la autoevaluación institucional no se utiliza para valorar qué se tiene y cuál es la

brecha que existe entre dónde se está y dónde se debería estar, el Plan de Mejoramiento Institucional no refleja las fortalezas encontradas y las acciones estratégicas para superar las deficiencias detectadas, y el Proyecto de Gestión no involucra directamente a todos los actores educativos y son incoherente con los logros y resultados esperados en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En síntesis, la administración centrada en jefaturas a partir de que los trabajadores se ajustan a las normas o sufren las consecuencias e incluso perder el trabajo, los directores o los designados, inspeccionan el trabajo de los actores educativos permanentemente, y aplican las sanciones para hacer que los actores cumplan las normas y así lograr la calidad educativa influye de manera baja, mediante el desarrollo de planes y programas instituciones, debido a que el Proyecto Educativo Institucional define el estilo propio y filosofía del centro educativo, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular son congruentes con los objetivos definidos en el Proyecto Educativo Institucional

No obstante, la administración centrada en jefaturas según la opinión de un buen sector de la población encuestada influye de manera baja en el desarrollo de planes y programas institucionales, debido a que los directores o los delegados quienes se esfuerzan en mantener el derecho a mandar sin que haya interferencia, dicen cómo debe hacerse el trabajo, rara vez lo modelan, nunca preguntan acerca de cómo creen los demás que ese trabajo se puede mejorar.

A continuación se explica la comprobación de la hipótesis específica 1 a partir de los resultados obtenidos producto de las medias porcentuales de los indicadores de la variable independiente y dependiente respectivamente.

Prueba de la hipótesis Específica 1: El liderazgo del director influye en la efectiva organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017			
Variables	Indicador	Media %	Nivel de influencia
VI: Liderazgo del director	Administración por liderazgo	73%	Alta
VD: Organización y planificación institucional del centro educativo efectiva	Filosofía institucional	73%	
VI: Liderazgo del director	“Liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática	72%	Media
VD: Organización y planificación institucional del centro educativo efectiva	“Estructura e instancias de apoyo del centro educativo”	66%	
VI: Liderazgo del director	“Administración centrada en jefaturas”	64%	Media
VD: Organización y planificación institucional del centro educativo efectiva	“Desarrollo de planes y programas institucionales”	69%	
Media Total		70%	Media
<p>Con el 70% obtenido en la media porcentual de los indicadores, se comprueba descriptivamente que el liderazgo del director influye medianamente en la efectiva organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017, por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo específica1.</p>			

4.1.2 Resultados encontrados en el establecimiento del liderazgo del director que más influye en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

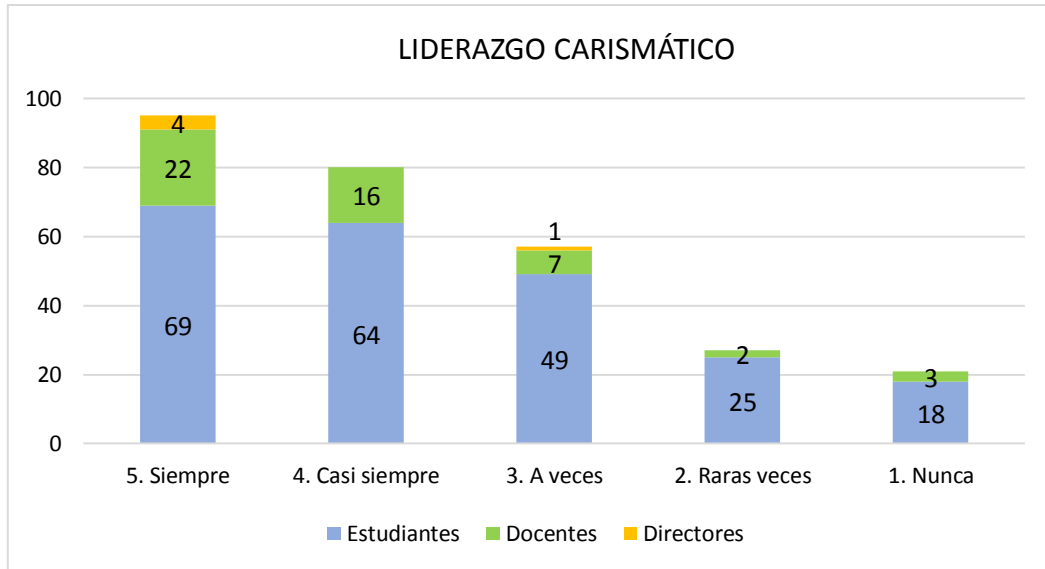
La tabla y gráfica N° 7 y 8 presentan los resultados del indicador “(7) Liderazgo carismático” relacionado con el indicador “(8) Desarrollo profesional docente y estudiantil”; puede observarse que en la mayoría de la media de la población muestra encuesta unánimemente, manifiestan entre el 72% y el 77% que existe correlación en las respuestas brindadas en ambos indicadores, que valoran la existencia de influencia alta de liderazgo carismático en el desarrollo profesional docente y estudiantil en los centros educativos privados de San Salvador, tal y como se presentan a continuación.

Tabla 7
Frecuencias y porcentajes de liderazgo carismático

N°	Indicadores Valoración	Liderazgo carismático									
		5. Siempre		4. Casi siempre		3. A veces		2. Raras veces		1. Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	69	31%	64	28%	49	22%	25	11%	18	8%
2	Docentes	22	44%	16	32%	7	14%	2	4%	3	6%
3	Directores	4	80%	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfica 7
Frecuencias de liderazgo carismático



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

En la Tabla y Gráfica N° 7 puede observarse que 59% del estudiantado y 76% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores que consideran que el liderazgo carismático influye altamente en el desarrollo profesional docente y estudiantil, en el sentido que existe en los directores confianza en sí mismos con una visión clara y fuerte compromiso con la calidad educativa, capacidad para comunicar de forma explícita la visión de la organización institucional de la institución es efectiva, y las altas expectativas de desempeño y expresan la seguridad de sí mismos en los actores educativos. Contrariamente, un 9% de estudiantes y un 10% de docentes manifiestan que no existe influencia alta entre liderazgo carismático y desarrollo profesional docente y estudiantil, debido a que, entre algunas circunstancias, hace falta en los directores habilidades para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa, y sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

Tabla 8

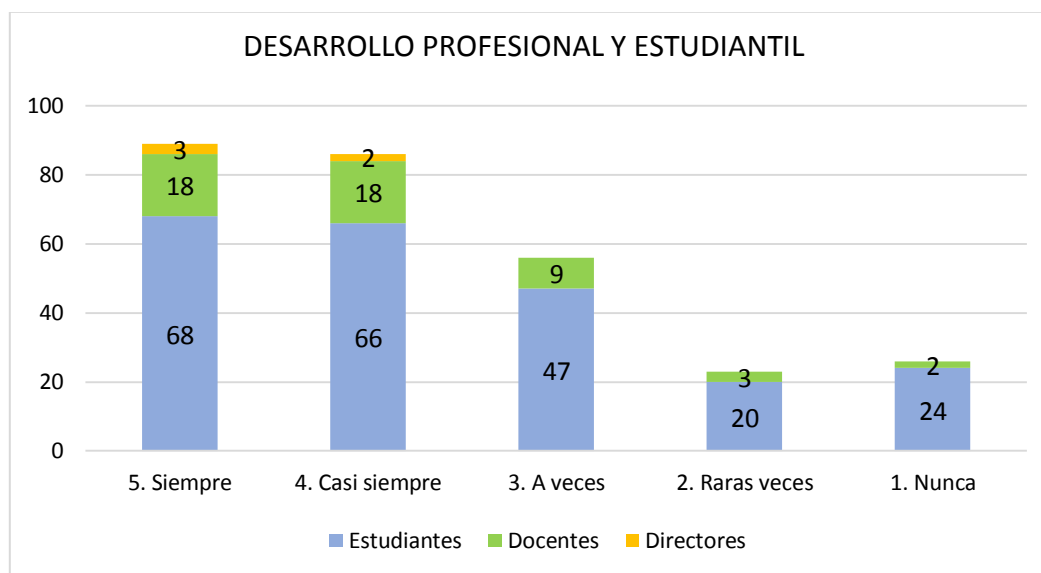
Frecuencias y porcentajes desarrollo profesional docente y estudiantil

Nº	Unidades de observación	Desarrollo profesional docente y estudiantil									
		5. Siempre		4. Casi siempre		3. A veces		2. Raras veces		1. Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	68	30%	66	29%	47	21%	20	9%	24	11%
2	Docentes	18	36%	18	36%	9	18%	3	6%	2	4%
3	Directores	3	60%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%

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

Gráfica 8

Frecuencias desarrollo profesional docente y estudiantil



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

En la Tabla y Gráfica N° 8, referida al desarrollo profesional docente y estudiante, puede observarse un alto grado de consenso en las percepciones de la población encuestada, en el sentido, que el 77% del estudiantado y 72% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 100% de los directores quienes consideran que el desarrollo profesional docente y estudiantil es altamente influenciado por el liderazgo carismático, con relación a que la mayoría de los docentes son idóneos conforme a la especialidad, la experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas en la asignatura que imparten; el programa anual de capacitaciones docente constituye una estrategia institucional para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes; y existen algunas evidencias escritas de apoyo y/o asistencia a docentes y estudiantes. Pero, existe un 20%, de estudiantes y un 10% de docentes que consideran que el desarrollo profesional docente y estudiantil raras veces o nunca es altamente influenciado por el liderazgo carismático, debido a entre algunas razones, las normas de convivencias y reglamento no son conocidas y socializadas en toda la comunidad educativa sólo aplicadas; y los programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, acceso a bibliotecas físicas y digitales en su mayoría no son realmente en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En efecto, en el liderazgo carismático se evidencia la existencia de una fuerte seguridad de los directores en sí mismos con una visión clara y compromiso con la calidad educativa, capacidad para comunicar de forma explícita la visión de la organización institucional de la institución es efectiva, y las altas expectativas de desempeño, lo influye altamente en el desarrollo profesional docente y estudiantil, en relación a que los docentes son idóneos conforme a la especialidad, la experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas en la asignatura que imparten; el programa anual de capacitaciones docente constituye una estrategia institucional para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes; y existen evidencias escritas de apoyo y/o asistencia a docentes y estudiantes.

Contrariamente, existe un porcentaje poco significativo pero importante de estudiantes y docentes que manifiestan que en el liderazgo carismático hace falta en los directores habilidades para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa, sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización, la influencia no es alta porque las normas de convivencias y reglamentos no son conocidas y socializadas en toda la comunidad educativa sólo aplicadas; e inaccesibilidad a los programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, bibliotecas físicas y digitales en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

La tabla y gráfica N° 9 y 10 presentan los resultados del indicador 9 “Liderazgo transformacional” relacionado con el indicador 10 “Mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes”; puede notarse que la media de la población muestra encuesta existe unanimidad, manifiestan entre el 72% y el 77% que existe una correlación alta en las respuestas brindadas en ambos indicadores, que consideran que existe una alta influencia del liderazgo transformacional sobre los mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes en los centros educativos privados de San Salvador, como se demuestra a continuación.

Tabla 9

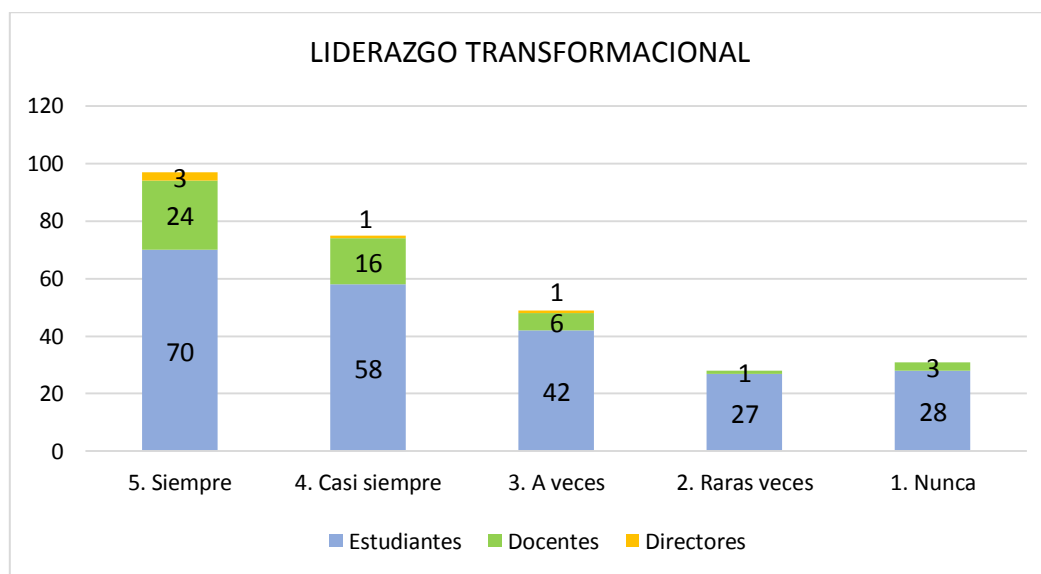
Frecuencias y porcentajes liderazgo transformacional

Nº	Indicadores	Liderazgo transformacional									
		5. Siempre		4. Casi siempre		3. A veces		2. Raras veces		1. Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	70	31%	58	26%	42	19%	27	12%	28	12%
2	Docentes	24	48%	16	32%	6	12%	1	2%	3	6%
3	Directores	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfica 9

Frecuencias de liderazgo transformacional



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

En la Tabla y Gráfica N° 9 puede observarse que 57% del estudiantado y 80% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores que consideran que el liderazgo transformacional influye altamente sobre los mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes, con relación a que los directores intervienen en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes en la mayoría de casos de forma objetiva, interactúan individualmente con los profesores, interesándose por el funcionamiento efectivo de las clases y los asesora, y velan por la participación efectiva de los estudiantes en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas. Asimismo, existe un 24% de estudiantes y un 8% de docentes manifiestan que no existe influencia alta del liderazgo transformacional sobre los mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizaje, debido a que, no existe prestigio ganado por la mayoría de directores en su buen hacer que le confiere respeto y autoridad, lo que les permitiría entusiasmar y transmitir confianza, y hace falta que se adapten a los cambios para que la organización siga siendo competitiva, no se adelantan al cambio, y tampoco lo provocan en los centros educativos privados de San Salvador.

Tabla 10

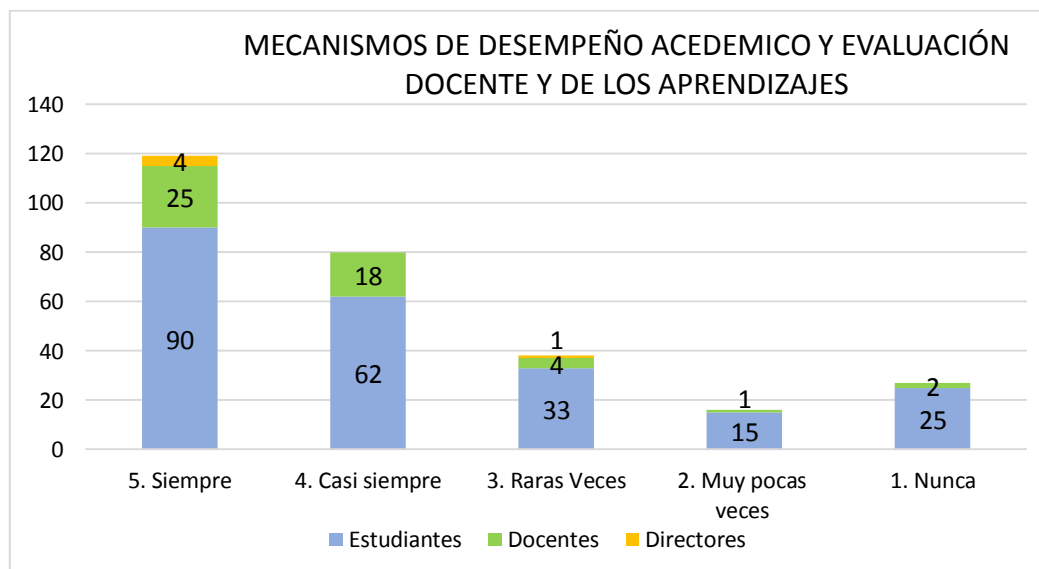
Frecuencias y porcentajes mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes

Nº	Indicadores	Mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes									
		5. Siempre		4. Casi siempre		3. Raras Veces		2. Muy pocas veces		1. Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	90	40%	62	27%	33	15%	15	7%	25	11%
2	Docentes	25	50%	18	36%	4	8%	1	2%	2	4%
3	Directores	4	80%	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfica 10

Frecuencias mecanismos de desempeño académico y Evaluación docente y de los aprendizajes



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

En la Tabla y Gráfica N° 10, referida a los mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes, puede notarse un alto grado de consenso en las percepciones de la población encuestada, en el sentido, que el 67% del estudiantado y 86% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores quiénes consideran que los mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes altamente influenciado por el liderazgo transformacional, debido a que existe evidencia de que el archivo de Registro Académico cuenta con expediente de estudiante, libro de promociones, libro de matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar; existe una calendarización de evaluación de los aprendizajes, información de resultados y refuerzo se cumple; el plan de evaluación institucional, plan de refuerzo y plan de acción ante resultados de las pruebas nacionales son efectivos; y existe definición de requisitos de matrícula y permanencia estudiantil de acuerdo a la filosofía institucional en prospecto anual. Sin embargo, existe un 18%, de estudiantes y un 6% de docentes que opinan que los mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes raras veces o nunca son altamente influenciado por el liderazgo transformacional, debido, que entre algunas situaciones, el programa de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales es no es realmente efectivo en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En resumen, el liderazgo transformacional se evidencia mediante las intervenciones que los directores realizan en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes en la mayoría de forma objetiva, interacciones individuales con los profesores, interesándose por el asesoramiento sobre funcionamiento efectivo de las clases, y en la promoción de la participación efectiva de los estudiantes en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas, lo que trae consigo una influencia altamente significativa en los mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes que enfatizan en la existencia de evidencias en la existencia de evidencias en el

archivo de Registro Académico que cuenta con expediente de los estudiantes, libro de promociones, libro de matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar; calendarización de evaluación de los aprendizajes, información de resultados y cumplimiento de refuerzo; el plan de evaluación institucional, plan de refuerzo y plan de acción ante resultados de las pruebas nacionales son efectivos; y definición de requisitos de matrícula y permanencia estudiantil de acuerdo a la filosofía institucional en prospecto anual.

Los estudiantes y docentes manifiestan que el liderazgo transformacional, no existe prestigio ganado por la mayoría de directores en su buen hacer que le confiere respeto y autoridad, lo que no les permitiría entusiasmar y transmitir confianza, y que hace falta que se adapten a los cambios para que la organización siga siendo competitiva, no se adelantan al cambio, esto indica que no existe influencia alta en los mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes, debido a que entre otras razones, el programa de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales es no es realmente efectivo en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

Seguidamente se explica la comprobación de la hipótesis específica 2 a partir de los resultados obtenidos producto de las medias porcentuales de los indicadores de la variable independiente y dependiente respectivamente.

Prueba de la hipótesis Específica 2: El liderazgo del director influye en la efectiva prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

Variables	Indicador	Media %	Nivel de influencia
VI: Liderazgo del director	Liderazgo carismático	72%	Alta
VD: Efectividad en los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos	Desarrollo profesional docente y estudiantil	77%	
VI: Liderazgo del director	“Liderazgo transformacional”	72%	Alta
VD: Efectividad en los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos	Mecanismo de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes	77%	
Media Total		74	Alta

Con el 74% obtenido en la media porcentual de los indicadores, se comprueba descriptivamente que el liderazgo del director influye altamente en la efectiva organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017, por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo específica 2.

4.1.3. Resultados alcanzados en la comprobación de la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En la tabla y gráfica N° 11 y 12, que presentan los resultados del indicador 11 “Buenas prácticas de liderazgo carismático” correlacionado con el indicador 12 “Distribución de infraestructura en espacios académicos”; puede observarse que la media de la población muestra encuestada existe bastante unanimidad, manifestada entre el 75% y el 67% evidenciando una correlación alta en las respuestas brindadas en ambos indicadores, que consideran que existe una alta influencia de las buenas prácticas de liderazgo carismático con la distribución de infraestructura en espacios académicos en los centros educativos privados de San Salvador, como se especifican a continuación.

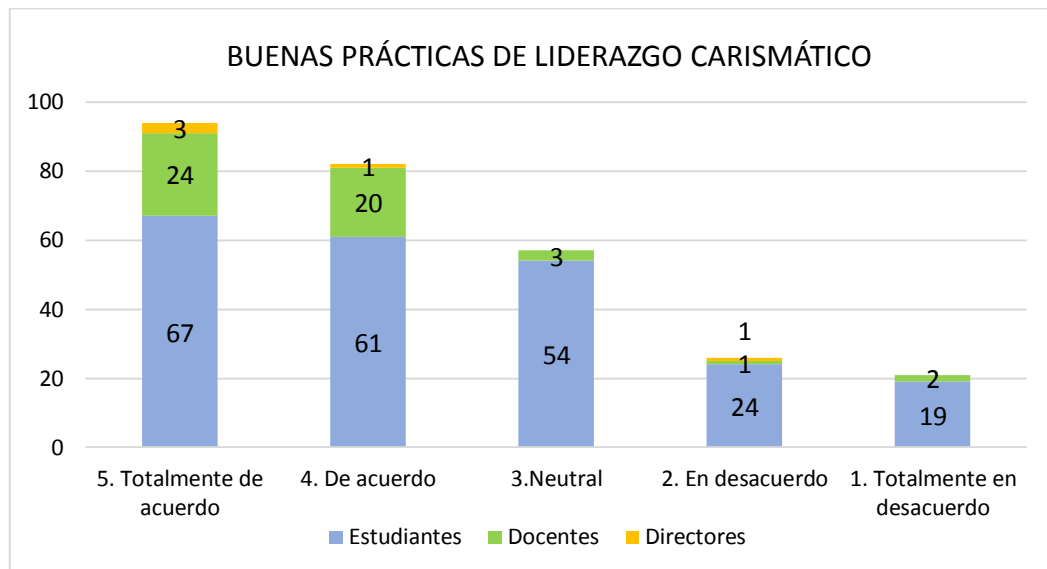
Tabla 11

Frecuencias y porcentajes buenas prácticas de liderazgo carismático

N°	Indicadores Valoración	Buenas prácticas de liderazgo carismático									
		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	67	30%	61	27%	54	24%	24	11%	19	8%
2	Docentes	24	48%	20	40%	3	6%	1	2%	2	4%
3	Directores	3	60%	1	20%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfica 11
Frecuencias buenas prácticas de liderazgo carismático



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

En la Tabla y Gráfica N° 11 puede observarse que 57% del estudiantado y 88% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores que consideran que entre las buenas prácticas de liderazgo carismático y la distribución de infraestructura existe una influencia alta, debido a que los directores son de alguna manera guía y jefe ejemplares en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura, agentes de cambio sensible al entorno educativo natural y social, transmiten palabras y acciones mediante un conjunto de valores personales e institucionales y con su comportamiento en la mayoría de veces establecen un ejemplo para que los actores educativos los imiten.

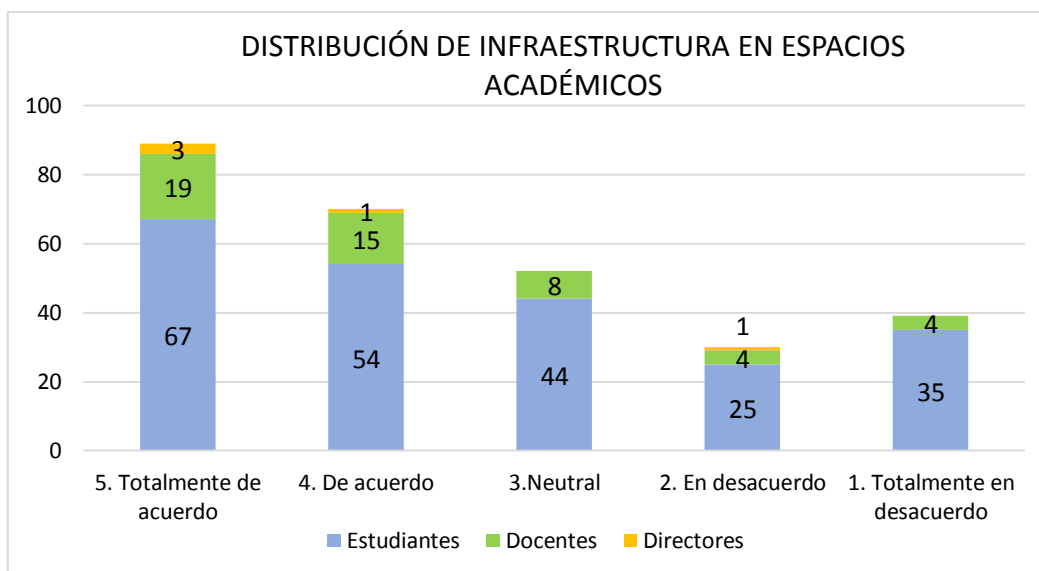
También, existe el 19% de estudiantes y un 6% de docentes, y el 20% de los directores manifiestan que no existe influencia alta de las buenas prácticas de liderazgo carismático sobre la distribución de infraestructura, debido a que, entre otras razones, los directores en la mayoría de casos no tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individual sobre el uso de los recursos físicos en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

Tabla 12
Frecuencias y porcentajes sobre la distribución de infraestructura en espacios académicos

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Distribución de infraestructura en espacios académicos									
		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	67	30%	54	24%	44	18%	25	11%	35	16%
2	Docentes	19	38%	15	30%	8	16%	4	8%	4	8%
3	Directores	3	60%	1	20%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfica 12
Frecuencias y porcentajes sobre la distribución de infraestructura en espacios académicos



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

En la Tabla y Gráfica N° 13, referida a la distribución de infraestructura, puede observarse un alto grado de consenso en las percepciones de la población encuestada, en el sentido, que el 67% del estudiantado y 80% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores, que consideran que la distribución de infraestructura está altamente influenciada por las buenas prácticas de liderazgo carismático, debido a que el espacio físico asignado y rotulado para el área de registro académico es suficiente; el espacio físico asignado, rotulado para el área administrativa, biblioteca, la dirección y sala de maestro es adecuado; y que el espacio físico asignado y rotulado para el laboratorio de ciencias y el centro de cómputo y acceso a internet es adecuado. No obstante, existe un 27%, de estudiantes y un 16% de docentes, y un 20% de los directores que manifiestan que la distribución de infraestructura no es influenciada por las buenas prácticas de liderazgo carismático, ya que existen acciones de mejora como la falta de plano o croquis de infraestructura visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa, y falta espacio físico asignado y rotulado para la sala de primeros auxilios adecuado en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En suma, las buenas prácticas de liderazgo carismático están referidas a que los directores sirven guía y jefe ejemplares en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura, agentes de cambio sensible al entorno educativo natural y social, transmiten palabras y acciones mediante un conjunto de valores personales e institucionales y con su comportamiento establecen un ejemplo para que los actores educativos los imiten, lo que genera una alta influencia en la distribución de infraestructura debido a que el espacio físico asignado y rotulado para el área de registro académico es suficiente; el espacio físico asignado, rotulado para el área administrativa, biblioteca, la dirección y sala de maestro es adecuado; y el espacio físico asignado y rotulado para el laboratorio de ciencias y el centro de cómputo y acceso a internet es adecuado.

Los estudiantes y docentes manifiestan que las buenas prácticas de liderazgo carismático están referidas a que en la mayoría de casos los directores no tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individual sobre el uso de los recursos físicos, lo que indica que no existe influencia alta en la distribución de infraestructura, ya que existen acciones de mejora como la falta de plano o croquis de infraestructura visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa, y falta espacio físico asignado y rotulado para la sala de primeros auxilios adecuado en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

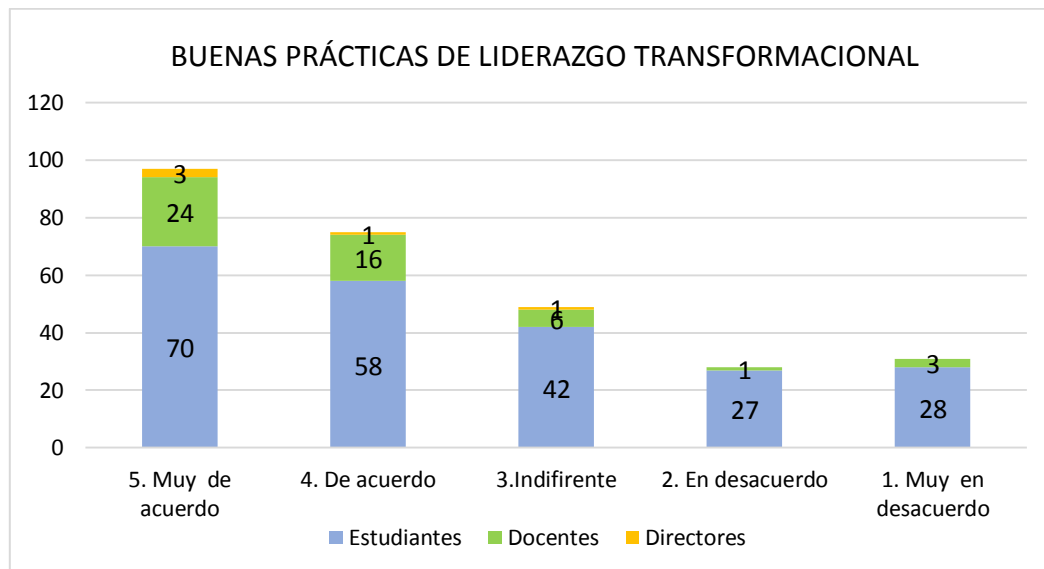
La tabla y gráfica N° 13 y 14 presentan los resultados encontrados en el indicador “Buenas prácticas de liderazgo transformacional (13)” correlacionado con el indicador “Instalaciones acordes a estudiantes (14)”; en mayoría la población consultada muestra unanimidad, en relación a las respuestas brindadas en ambos indicadores, es decir, que el 72% considera que las buenas prácticas de liderazgo transformacional influye altamente en la asignación de instalaciones acordes a estudiantes de los centro educativos privados de San Salvador, tal y como se especifica a continuación.

Tabla 13
Frecuencias y porcentajes de buenas prácticas de liderazgo transformacional

Nº	Unidades de observación	Buenas prácticas de liderazgo transformacional									
		5. Muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	70	31%	58	26%	42	19%	27	12%	28	12%
2	Docentes	24	48%	16	32%	6	12%	1	2%	3	6%
3	Directores	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfica 13
Frecuencias y porcentajes de buenas prácticas de liderazgo transformacional



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

En este sentido, la Tabla y Gráfica N° 13 muestran que 57% del estudiantado y 80% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores que consideran que las buenas prácticas de liderazgo transformacional influye medianamente en la asignación de instalaciones acordes a estudiantes, debido a que los directores tienen plena conciencia que los intereses de estudiantes, son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo; fomentan la participación y colaboración alrededor de un proyecto compartido por todos los actores educativos; velan porque la misión, visión y valores institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro; y realizan transformaciones en la organización en el momento actual. Contrariamente, existe un 24% de estudiantes y un 6% de docentes que manifiestan que no existe influencia alta del liderazgo transformacional en la asignación de instalaciones acordes a estudiantes debido a que los directores no estimulan la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente y del estudiante.

Tabla 14

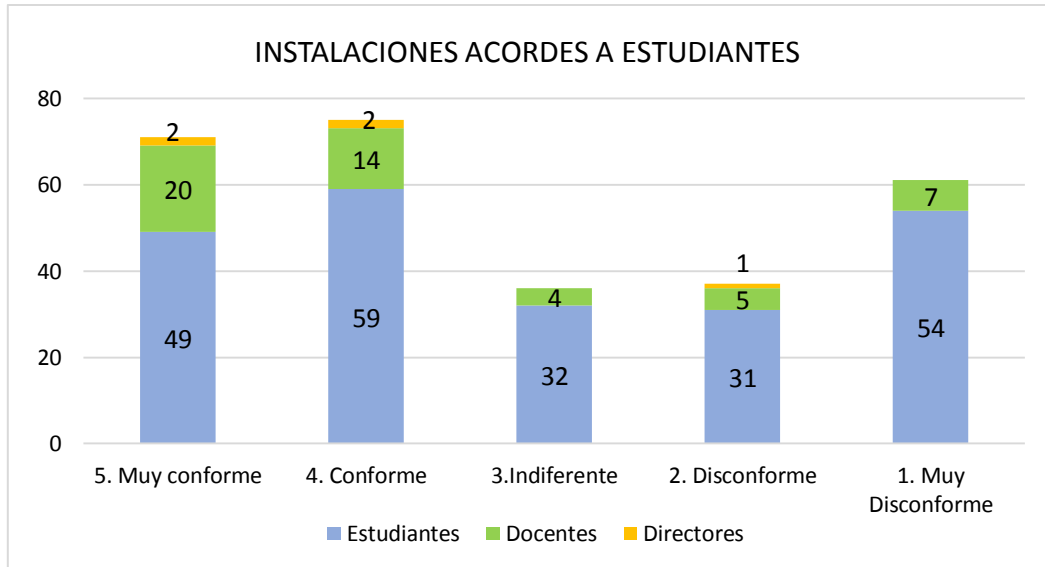
Frecuencias y porcentajes de instalaciones acordes a estudiantes

N°	Indicadores	Instalaciones acordes a estudiantes									
		5. Muy conforme		4. Conforme		3. Indiferente		2. Disconforme		1. Muy Disconforme	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	49	22%	59	26%	32	14%	31	14%	54	24%
2	Docentes	20	40%	14	28%	4	8%	5	10%	7	14%
3	Directores	2	40%	2	40%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfico 14

Frecuencias de instalaciones acordes a estudiantes



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

En la Tabla y Gráfica N° 14, referida a instituciones acordes a estudiantes, puede notarse una correspondencia unánime en las percepciones de la población encuestada, en el sentido, que el 48% del estudiantado y 68% del personal docente de Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato General y Técnico Vocacional; y el 80% de los directores consideran que instituciones están acordes a los estudiantes es influida medianamente por las prácticas de liderazgo transformacional, debido a que los salones de clases cuentan con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo de las clases; los sanitarios se encuentran en buenas condiciones higiénicas, como: Limpieza, acceso a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género; y los sanitarios son acorde con el número de estudiantes; sin embargo, existe un 38%, de estudiantes, un 24% de docentes, y un 20% de los directores que consideran que las instalaciones son acordes a los estudiantes no es influida altamente por el las buenas prácticas de liderazgo transformacional, debido a que falta la supervisión periódica de las condiciones de

infraestructura, mobiliario y equipo es efectiva y las áreas de recreo no están en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

Finalmente, las buenas prácticas de liderazgo transformacional de los directores se manifiestan en que tienen plena conciencia que los intereses de estudiantes, son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo; fomentan la participación y colaboración alrededor de un proyecto compartido por todos los actores educativos; velan porque la misión, visión y valores institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro; y realizan transformaciones en la organización en el momento actual, lo cual influyen medianamente en la asignación de instalaciones acorde a los estudiantes, debido a que los salones de clases cuentan con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo de las clases; los sanitarios se encuentran en buenas condiciones higiénicas, como: Limpieza, acceso a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género; y los sanitarios son acorde con el número de estudiantes.

No obstante, para lograr una alta influencia de las buenas prácticas del liderazgo transformacional, los directores deben estimular la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente y del estudiante de manera que trascienda a la supervisión periódica de las condiciones de infraestructura, mobiliario y equipo y asignación de áreas de recreo en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En términos generales se puede considera de acuerdo a los resultados encontrados que el liderazgo de los directores, en su orden jerárquico, el que influye altamente son las buenas prácticas de liderazgo carismático (75%), la influencia media la ejercen la administración por liderazgo(73%); y el liderazgo descentralizado de la administración burocrática, liderazgo transformacional,

liderazgo carismático, buenas prácticas de liderazgo transformacional (72%) y la administración centrada en jefaturas (64%) son los que ejercen una baja influencia en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

En relación a la gestión efectiva de los directores de los centros educativos del sector privado de San Salvador en su orden de jerarquía los que influyen altamente son el desarrollo profesional docente y estudiantil, y los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes con el 77%; medianamente influye la filosofía institucional(misión, visión y valores) con el 73%; y con una baja influencia figuran el desarrollo de planes y programas institucionales con el 69%, la distribución de la infraestructura en espacios académicos con el 67%, estructuras de apoyo del centro educativo con el 66% e instalaciones acordes a los estudiantes con el 65%.

Seguidamente se explica la comprobación de la hipótesis específica 3 a partir de los resultados obtenidos producto de las medias porcentuales de los indicadores de la variable independiente y dependiente respectivamente.

Prueba de la hipótesis Específica 3: El liderazgo del director influye en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017

Variables	Indicador	Media %	Nivel de influencia
VI: Liderazgo del director	Buenas prácticas de liderazgo carismático	75%	Alta
VD: Efectividad en los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos	Distribución de infraestructura en espacios académicos	67%	
VI: Liderazgo del director	Buenas prácticas de liderazgo transformacional	72%	Alta
VD: Efectividad en los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos	Instalaciones acordes a estudiantes	72%	
Media Total		71%	Alta

Con el 71% obtenido en la media porcentual de los indicadores, se comprueba descriptivamente que el liderazgo del director influye altamente en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017, por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo específica 3.

CONCLUSIONES

En este apartado se da cumplimiento al formato comentado para trabajos de graduación de tipo cuantitativo en maestrías, contenido en el Instructivo N°1, nominado orientaciones para egresados de la Maestría en Administración de la Educación, aprobado por la Dirección de Posgrados y Extensión y la Vicerrectoría Académica de la Universidad Pedagógica “Dr. Luis Alonso Aparicio”, en donde manifiesta que las conclusiones son la “parte medular del trabajo porque el investigador logra establecer las relaciones entre la parte concreta y la abstracta”. Se establecen conclusiones por cada uno del objetivo propuesto en forma de aseveraciones que resumen los principales resultados del estudio, a los que se llegó luego de verificar el logro de los objetivos planteados desde el inicio del presente estudio.

Conclusiones referidas al Objetivo General: Determinar la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

- Con relación al liderazgo de los directores, en su orden jerárquico, el que influye altamente son las buenas prácticas de liderazgo carismático, la influencia media la ejercen la administración por liderazgo; y el liderazgo descentralizado de la administración burocrática, liderazgo transformacional, liderazgo carismático, buenas prácticas de liderazgo transformacional y la administración centrada en jefaturas son los que ejercen una baja influencia en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- De acuerdo a los resultados, la gestión efectiva de los directores de los centros educativos del sector privado de San Salvador en su orden de jerarquía los que influyen altamente son el desarrollo profesional docente y estudiantil, y los mecanismos de desempeño académico y evaluación

docente y de los aprendizajes; medianamente influye la filosofía institucional(misión, visión y valores); y con una baja influencia figuran el desarrollo de planes y programas institucionales, la distribución de la infraestructura en espacios académicos, las estructuras de apoyo del centro educativo e instalaciones acordes a los estudiantes.

Conclusiones referidas al Objetivo Específico 1: Indagar la influencia del liderazgo del director en la efectividad de la organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

- El liderazgo del director influye medianamente en la en la efectiva organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.
- La administración por liderazgo motiva a los actores educativos para que mejoren su desempeño, compartan los logros, utilicen cualquier ocasión para enseñar que la calidad está centrada en la mejora continua, brinden herramientas para la formación permanente y generen un clima de trabajo agradable, que influye altamente en la vivencia de la filosofía institucional, debido a que la misión, visión y valores han sido aprobados por la toda comunidad educativa.
- La visión institucional proyecta la imagen del centro educativo enfocada hacia el futuro, los valores constituyen principios que deseados para obtener un clima favorable de aprendizajes significativos, y la misión se encuentra manifiesta en todos los documentos institucionales de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- La administración por liderazgo, requiere también involucrar más activamente a la comunidad educativa en discusiones abiertas y continuas

sobre como producir calidad y éxito institucional, y el trabajo equipo modelado por los directores de manera que se pueda saber lo que realmente esperan de los actores educativos.

- La filosofía institucional precisa de la mejora de la efectividad de los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores formulados por los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- El liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática influye medianamente con el fortalecimiento de la estructura e instancias de apoyo del centro educativo, posibilito el tránsito de la institución hacia estándares superiores de enseñanza y genera compromiso con sus resultados, articula los recursos personales de los miembros del equipo, para que actúen efectivamente en las situaciones de trabajo, y aprenden a mirarse como comunidad educativa y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender de los logros y de los errores en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- El liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática debe enfatizar en la congruencia de la estructura formal con la real para la toma de decisiones y la evaluación de la permanentemente.
- El funcionamiento de la estructura e instancia de apoyo del centro educativo debe ser abierta, flexible y participativa respecto a la organización escolar en sus procedimientos de toma de decisiones, porque los directores son los que asignan las tareas y fijan los estándares de calidad que dicen cómo debe hacerse el trabajo en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- La administración centrada en jefaturas requiere que los trabajadores se ajustan a las normas o sufren las consecuencias e incluso perder el trabajo,

los directores o los designados, inspeccionan el trabajo de los actores educativos permanentemente, y aplican las sanciones para hacer que se cumplan las normas y así lograr la calidad educativa en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- El desarrollo de planes y programas institucionales se realiza mediante el Proyecto Educativo Institucional que define el estilo propio y filosofía del centro educativo, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular son congruentes con los objetivos definidos en el Proyecto Educativo Institucional.
- La administración centrada en jefaturas requiere del desarrollo de planes y programas institucionales enfatizan en que los directores o los delegados se esfuercen en mantener el derecho a mandar sin que haya interferencia, dicen cómo debe hacerse el trabajo, rara vez lo modelan, nunca preguntan acerca de cómo creen los demás que ese trabajo se puede mejorar.

Conclusiones referidas al Objetivo Específico 2: Establecer en qué medida el liderazgo del director influye en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

- El liderazgo del director influye altamente en la efectiva prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.
- El liderazgo carismático se evidencia con una fuerte seguridad de los directores en sí mismos con una visión clara y compromiso con la calidad educativa, capacidad para comunicar de forma explícita la visión de la

organización institucional de la institución, altas expectativas de desempeño.

- El desarrollo profesional docente y estudiantil, está relacionado con la idoneidad de los docentes conforme a la especialidad, la experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas en las asignaturas que imparten; el programa anual de capacitaciones docente que se constituye en una estrategia institucional para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes; y evidencias escritas de apoyo y/o asistencia a docentes y estudiantes.
- Los estudiantes y docentes consideran que en el liderazgo carismático hace falta que los directores desarrollen habilidades para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa, sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Las normas de convivencias y reglamentos son desconocidas y no socializadas en toda la comunidad educativa sólo aplicadas; inaccesibilidad a los programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, a bibliotecas físicas y digitales en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- El liderazgo transformacional se evidencia mediante las intervenciones que los directores realizan en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva, interacciones individuales con los profesores, interesándose por el asesoramiento sobre el funcionamiento efectivo de las clases, y la promoción de la participación efectiva de los estudiantes en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- Los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes enfatizan en la existencia de evidencias en el archivo de Registro Académico que cuenta con expediente de los estudiantes, libro de promociones, libro de matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar; calendarización de evaluación de los aprendizajes, información de resultados y cumplimiento de refuerzo; el plan de evaluación institucional, plan de refuerzo y plan de acción ante resultados de las pruebas nacionales son efectivos; y definición de requisitos de matrícula y permanencia estudiantil de acuerdo a la filosofía institucional en prospecto anual.
- Los estudiantes y docentes consideran que en el liderazgo transformacional, no existe prestigio ganado por los directores en su buen hacer que le confiere respeto y autoridad, lo que no les permitiría entusiasmar y transmitir confianza, y hace falta que se adapten a los cambios para que la organización siga siendo competitiva, se adelantan al cambio.
- La inexistencia de influencia alta en los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes, se debe entre otras razones, a la carencia de programas de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

Conclusiones referidas al Objetivo Específico 3: Comprobar la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017

- El liderazgo del director influye altamente en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.

- Las buenas prácticas de liderazgo carismático están referidas a que los directores sirvan guía y jefe ejemplares en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura, agentes de cambio sensible al entorno educativo natural y social, transmitan palabras y acciones mediante un conjunto de valores personales e institucionales y que con su comportamiento establezcan un ejemplo para que los actores educativos los imiten.
- Las buenas prácticas de liderazgo carismático contribuyen a generar una alta influencia en la distribución de infraestructura con relación al espacio físico asignado y rotulado para el área de registro académico; el área administrativa, biblioteca, la dirección y sala de maestro; los laboratorios de ciencias, centro de cómputo y acceso adecuado a internet en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Los estudiantes y docentes consideran que las buenas prácticas de liderazgo carismático deben ser fortalecidas porque los directores no tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individual sobre el uso de los recursos físicos en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- La inexistencia de una influencia alta en la distribución de infraestructura, obstaculiza la realización de acciones de mejora enfocadas a la ubicación de plano o croquis de infraestructura visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa, y la asignación de un espacio físico rotulado para la sala de primeros auxilios adecuado en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Las buenas prácticas de liderazgo transformacional de los directores se manifiestan en la plena conciencia que tienen con relación a los intereses de estudiantes, considerándolos como núcleo y objeto fundamental de su

trabajo; fomento de la participación y colaboración alrededor de proyectos compartidos por todos los actores educativos; velar porque la misión, visión y valores institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro educativo; y la realización de transformaciones en la organización en el momento actual.

- La asignación de instalaciones acorde a los estudiantes, se visualiza en que los salones de clases cuentan con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo de las clases; los sanitarios se encuentran en buenas condiciones higiénicas de limpieza, acceso a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género; y los sanitarios acorde con el número de estudiantes.
- Las buenas prácticas del liderazgo transformacional de los directores deben enfocarse a estimular la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente y el estudiante de manera que trascienda a la supervisión periódica de las condiciones de infraestructura, mobiliario y equipo y asignación de áreas de recreo en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

4.2. RECOMENDACIONES

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

- Crear el Plan de Nacional en Formación de docentes en Servicio en el Sector Privado de Educación, que incorpore prioritariamente el liderazgo de los directores en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos privados de El Salvador.

- Priorizar el establecimiento del liderazgo de los directores en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de El Salvador como eje estratégico en el Plan Nacional de Educación en Función de la Nación.
- Fortalecer en los directores de los centros educativos del sector privado de El Salvador el liderazgo las buenas prácticas de liderazgo carismático, la administración por liderazgo, el liderazgo descentralizado de la administración burocrática, liderazgo transformacional, liderazgo carismático, buenas prácticas de liderazgo transformacional y la administración centrada en jefaturas.
- Generar estrategias para potenciar la gestión efectiva de los directores de los centros educativos del sector privado de El Salvador, mediante el desarrollo profesional docente y estudiantil, la aplicación de mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes efectivos; la vivencia de la filosofía institucional (misión, visión y valores); el desarrollo de planes y programas institucionales, distribución de la infraestructura en espacios académicos, y la creación de estructuras de apoyo del Ministerio de Educación para mejorar instalaciones de las instituciones educativas de manera que sean acordes para la atención eficaz de los estudiantes.
- Incorporar a personal docente, es decir directores, subdirectores y profesores de los centros educativos del sector privado de El Salvador, en los procesos de formación continua realizados por la Dirección Nacional de Educación Media del Ministerio de Educación.

A la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”

- Crear una carrera de Maestría en Formación de Directores con énfasis en el Liderazgo y Gestión Efectiva de centros educativos, para contribuir con la mejora de la calidad de los aprendizajes y al logro de una administración efectiva de las instituciones educativas salvadoreñas.
- Incorporar en el Plan de Estudios de la Carrera de la Maestría en Administración de la Educación asignaturas de liderazgo y gestión efectiva del personal docente de los centros educativos del sector privado.
- Fortalecer habilidades y destrezas en el estudiantado de la Maestría en Administración de la Educación de liderazgo y gestión efectiva del personal docente de los centros educativos del sector privado.
- Involucrar a los docentes de la Maestría en Administración de la Educación en procesos de formación continua como postgrados, diplomados, talleres, foros, simposios, y otras estrategias sobre liderazgo y gestión efectiva del personal docente de los centros educativos del sector privado.
- Realizar conversatorios, conferencias y jornadas de intercambios de experiencias exitosas con directores, subdirectores y profesores de los centros educativos del sector privado de El Salvador sobre liderazgo y gestión directiva efectiva.

A los directores de las instituciones educativas del sector privado de San Salvador

- Desarrollar la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Involucrar a directores, subdirectores y profesores en la implementación de diplomados, talleres, foros, paneles, debates, simposios y coloquios que fortalezcan las buenas prácticas de liderazgo y gestión eficaz y efectiva que trascienda a la mejora de la calidad de los procesos pedagógicos, didácticos y de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Fortalecer el desarrollo de planes y programas institucionales mediante el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular en congruencia con la filosofía institucional de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Consolidar la visión institucional de conjunto proyectando la imagen de los centros educativos enfocada hacia el futuro, orientando los valores como principios deseados para obtener un clima favorable de aprendizajes significativos, y la misión divulgada en todos los documentos institucionales que reflejan el quehacer de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Potenciar la filosofía institucional en función de la mejora de la efectividad de los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores formulados por los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- Implementar en las prácticas de liderazgo carismático estrategias que promuevan el desarrollo de habilidades para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa, sentido de continuidad a los seguidores buscando unir el presente con un mejor futuro para la organización efectiva en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Divulgar y socializar las normas de convivencias y reglamentos en toda la comunidad educativa los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Generar programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, a bibliotecas físicas y digitales en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Implementar el liderazgo transformacional en las intervenciones que los directores realizan en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva, interacciones individuales con los profesores, interesándose por el asesoramiento sobre el funcionamiento efectivo de las clases.
- Fomentar la participación efectiva de los estudiantes en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Desarrollar el liderazgo transformacional, a partir del prestigio ganado en su buen hacer que le confiera respeto y autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza, y adaptarse a los cambios que conllevan a que la organización siga siendo competitiva y se adelante a los cambio socioeducativos.

- Experimentar estrategias en los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes, que promuevan el desarrollo de programas de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales.

A los docentes de Educación Media de las instituciones educativas del sector privado de San Salvador

- Implementar la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Participar activamente en diplomados, talleres, foros, paneles, debates, simposios y coloquios que fortalezcan las buenas prácticas de liderazgo y gestión eficaz y efectiva para trascender a la mejora de la calidad de los procesos pedagógicos, didácticos y de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Contribuir con el desarrollo de planes y programas institucionales mediante el involucramiento activo en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular en congruencia con la filosofía institucional de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Internalizar la visión institucional de conjunto proyectando la imagen de los centros educativos enfocada hacia el futuro, orientada por los valores como principios deseados para obtener un clima favorable de aprendizajes significativos, y la misión divulgada en todos los documentos institucionales que reflejan el quehacer de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- Incrementar la vivencia de la filosofía institucional en función de la mejora de la efectividad de los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores formulados por los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Contribuir con la incorporación de estrategias en las prácticas de liderazgo carismático que promuevan el desarrollo de habilidades para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa, sentido de continuidad a los seguidores buscando unir el presente con un mejor futuro para la organización efectiva en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Socializar las normas de convivencias y reglamentos en toda la comunidad educativa los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Facilitar el acceso efectivo a los programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, a bibliotecas físicas y digitales en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Fomentar el liderazgo transformacional en las intervenciones que realizan en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva, interacciones individuales con los profesores, interesándose por el asesoramiento sobre el funcionamiento efectivo de las clases.
- Promocionar la participación efectiva de los estudiantes en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- Favorecer el liderazgo transformacional, en relación al prestigio ganado en su buen hacer que le confiere respeto y autoridad al director, para entusiasmar y transmitir confianza, y adaptarse a los cambios que conllevan a que la organización siga siendo competitiva y se adelante a los cambios socioeducativos.
- Incorporar estrategias en los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes que promuevan el desarrollo de programas de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales.
- Valorar las buenas prácticas de liderazgo carismático de los directores considerándolos como guía y jefe ejemplares en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura, agentes de cambio sensible al entorno educativo natural y social, transmitan palabras y acciones mediante un conjunto de valores personales e institucionales y que con su comportamiento establezcan un ejemplo digno de imitación.
- Continuar apoyando a los directores en la distribución de infraestructura con relación al espacio físico asignado y rotulado para el área de registro académico; el área administrativa, biblioteca, la dirección y sala de maestro; los laboratorios de ciencias, centro de cómputo y acceso adecuado a internet en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Fortalecer la autoridad de los directores en la socialización de su pensamiento y su conducta individual sobre el uso de los recursos físicos en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Realizar acciones de mejora enfocadas a la ubicación de planos o croquis de infraestructura visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa, y la asignación de un espacio físico rotulado para la sala de primeros auxilios adecuado en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- Fomentar la participación y colaboración alrededor de proyectos compartidos por todos los actores educativos.
- Velar porque la misión, visión y valores institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro educativo; y la realización de transformaciones en la organización en el momento actual.
- Cuidar que la asignación de instalaciones este acorde a los estudiantes, que los salones de clases cuenten con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo de las clases; que los sanitarios se encuentren en buenas condiciones higiénicas de limpieza, acceso a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género; y los sanitarios estén acorde con el número de estudiantes.
- Estimular la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente y el estudiante de manera que trascienda a la supervisión periódica de las condiciones de infraestructura, mobiliario y equipo y asignación de áreas de recreo en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

A los estudiantes de las instituciones educativas del sector privado de San Salvador

- Apoyar la implementación de la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- Participar activamente en diplomados, talleres, foros, paneles, debates, simposios y coloquios que fortalezcan las buenas prácticas de liderazgo y gestión eficaz y efectiva para trascender a la mejora de la calidad de los procesos pedagógicos, didácticos y de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Participar activamente en el desarrollo de planes y programas institucionales mediante el involucramiento activo en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular en congruencia con la filosofía institucional de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Internalizar la visión institucional de conjunto proyectando la imagen de los centros educativos enfocada hacia el futuro, orientada por los valores como principios deseados para obtener un clima favorable de aprendizajes significativos, y la misión divulgada en todos los documentos institucionales que reflejan el quehacer de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Incrementar la vivencia de la filosofía institucional en función de la mejora de la efectividad de los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores formulados por los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Asumir la incorporación de estrategias en las prácticas de liderazgo carismático que promuevan el desarrollo de habilidades para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa, sentido de continuidad a los seguidores buscando unir el presente con un mejor futuro para la organización efectiva en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

- Colaborar en la socialización de las normas de convivencias y reglamentos en toda la comunidad educativa los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Participar activamente en los programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, a bibliotecas físicas y digitales en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Fomentar el liderazgo transformacional en las intervenciones que realizan en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva, interacciones individuales con los profesores, interesándose por el asesoramiento sobre el funcionamiento efectivo de las clases.
- Apoyar la promoción de la participación estudiantil efectiva en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas de los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Contribuir con el favorecimiento del liderazgo transformacional, en relación al prestigio ganado en su buen hacer que le confiere respeto y autoridad de los directores, para entusiasmar y transmitir confianza, y adaptarse a los cambios que conllevan a que la organización siga siendo competitiva y se adelante a los cambio socioeducativos.
- Involucrarse en la aplicación de estrategias en los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes que promuevan el desarrollo de programas de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales.

- Valorar las buenas prácticas de liderazgo carismático de los directores considerándolos como guía y jefe ejemplares en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura, agentes de cambio sensible al entorno educativo natural y social, transmitan palabras y acciones mediante un conjunto de valores personales e institucionales y que con su comportamiento establezcan un ejemplo digno de imitación.
- Juzgar críticamente la distribución de infraestructura con relación al espacio físico asignado y rotulado para las áreas de registro académico, administrativa, biblioteca, la dirección y sala de maestro; los laboratorios de ciencias, centro de cómputo y acceso adecuado a internet en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Respetar la autoridad de los directores en la socialización de su pensamiento y su conducta individual sobre el uso de los recursos físicos en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Participar activamente en la realización de acciones de mejora enfocadas a la ubicación de planos o croquis de infraestructura visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa, y la asignación de un espacio físico rotulado para la sala de primeros auxilios adecuado en los centros educativos del sector privado de San Salvador.
- Participar y colaborar activamente en proyectos compartidos por todos los actores educativos.
- Velar porque la misión, visión y valores institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro educativo; y la realización de transformaciones en la organización en el momento actual.

- Valorar que la asignación de instalaciones este acorde a los estudiantes, que los salones de clases cuenten con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo de las clases; que los sanitarios se encuentren en buenas condiciones higiénicas de limpieza, acceso a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género; y los sanitarios estén acorde con el número de estudiantes.
- Generar y desarrollar ideas innovadoras en el trabajo docente y el estudiante de manera que trascienda a la supervisión periódica de las condiciones de infraestructura, mobiliario y equipo y asignación de áreas de recreo en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante en los centros educativos del sector privado de San Salvador.

4.3. Propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.



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

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

**PROPUESTA DE MEJORA SOBRE
EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN EFICAZ Y EFECTIVA DE
LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR PRIVADO DE SAN SALVADOR.**

**PRESENTADO POR
LICENCIADA TANIA MARGARITA GIRÓN VASQUEZ**

**ASESOR
MAESTRO JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ**

OCTUBRE- 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>Páginas</u>
1. Presentación	1
2. Objetivos	3
3. Justificación	4
4. Plan de acción	5
Bibliografía	20
Anexos	

Presentación

El liderazgo directivo y la gestión eficiente y efectiva en los centros educativos del sector privado, reviste una connotación de vital importancia en la actualidad, debido a que constituyen procesos interrelacionados entre sí, por la naturaleza misma de las funciones directivas. En este sentido, una de las funciones esenciales del directivo es ejercer liderazgo, el cual tiene una influencia significativa en los procesos, el clima y la actuación de docentes, estudiantes, familias y otras personas relacionadas con el centro educativo. La gestión educativa constituye las acciones y procesos que ponen en práctica los actores dinamizadores del proceso educativo para el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas, es decir, el aprendizaje integral (logro de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes) de los educandos que les permitan interactuar con eficiencia y eficacia en la vida.

La gestión ejercida por el director, es un proceso que contribuye con la buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de las instituciones educativas para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa. Esta es una gestión única, ya que tiene la responsabilidad de transformar el centro educativo en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de eficiencia y efectividad para el logro de la calidad educativa.

Este documento contiene la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador. La propuesta de mejora contiene acciones estratégicas dirigidas para el Ministerio de Educación, la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, los directores, docentes y estudiantes de Educación Media de los centros educativos del sector privado de San Salvador a manera de sugerencia que deben incorporarse en la gestión directiva. Esta propuesta de

mejora está estructurada integrando los siguientes apartados: Potada, índice, presentación, objetivos, justificación, plan de acción y evaluación.

1. **Objetivos**

- Generar estrategias de desarrollo profesional docente y estudiantil, la aplicación de mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes efectivos para potenciar la gestión efectiva de los directores de los centros educativos del sector privado de El Salvador.
- Contribuir con la vivencia de la filosofía institucional; el desarrollo de planes y programas institucionales, distribución de la infraestructura en espacios académicos, y la creación de estructuras de apoyo del Ministerio de Educación para mejorar instalaciones las instituciones educativas de manera que sean acordes para la atención eficaz de los estudiantes.
- Incorporar a personal docente, es decir directores, subdirectores y profesores de los centros educativos del sector privado de El Salvador, en los procesos de formación continúa.
- Fortalecer en los directores de los centros educativos del sector privado de El Salvador el liderazgo las buenas prácticas de liderazgo carismático y liderazgo transformacional.
- Priorizar el establecimiento del liderazgo de los directores en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos privados de El Salvador.
- Establecer 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.
- Desarrollar la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

2. Justificación

Esta propuesta de mejora es conveniente, debido a que está orientada a fortalecer y potenciar el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador. Asimismo, se considera factible desarrollar, porque las instituciones educativas del sector privado de San Salvador, cuentan con los recursos financieros, materiales y humanos básicos para ejecutarla.

La relevancia social de la presente propuesta, se centra en el impacto que tendrá en las instituciones educativas privadas, debido a que permitirá generar insumos de reflexión y análisis para futuras intervenciones, y además podrá ser una fuente confiable de consulta para directores, docentes y personas interesadas en profundizar y actualizarse sobre la temática del liderazgo y gestión directiva efectiva.

Las implicaciones prácticas, que orientan esta propuesta están fundamentadas a la influencia del liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.

Las implicaciones prácticas que orientan esta propuesta de mejora están dirigida a responder a las recomendaciones planteadas en la investigación realizada.

El valor teórico de este estudio enfatiza en que a partir de los hallazgos se generarán aportes teóricos para explicar la influencia del liderazgo que poseen los directores del sector privado de San Salvador. Los insumos teóricos generados a partir del análisis del liderazgo del director en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado serán de vital importancia para orientar la realización de futuras propuesta de mejora a nivel institucional y nacional sobre este objeto de estudio.

La utilidad metodológica de la propuesta de mejora está dirigida a la creación de un nuevo instrumento para la recopilación, análisis y evaluación de la información sobre el liderazgo del director y su influencia en la gestión escolar efectiva, guiada por el plan de acciones.

3. Plan de acción

La estructura del plan de acción integra las siguientes partes: Actores claves, objetivos y acciones de mejora. El punto de partida para la identificación de las áreas de mejora son las fortalezas y debilidades detectadas en los resultados de esta investigación. La selección de las áreas de mejoras constituye son la clave del plan de acción que pretenden superar las debilidades apoyándose en las fortalezas. Una vez se han identificado las principales actores claves se han formulado los objetivos para su consecución. Al redactarlos se debe tener en cuenta no expresen de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr en el área de mejora, ser concretos y claros. Finalmente, se establece los responsables del seguimiento de las acciones de mejora; y se dispone de manera ordenada las prioridades establecidas para el desarrollo de las actividades.

Plan de acción.

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
Ministerio de Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar procesos de formación continua en los docentes en Servicio en el Sector Privado de Educación. • Fortalecer el liderazgo de los directores y gestión eficaz y efectiva de los centros educativos privados de El Salvador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Plan de Nacional en Formación de docentes en Servicio en el Sector Privado de Educación. • Incorporación prioritaria del liderazgo de los directores en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos privados de El Salvador. • Establecimiento del liderazgo de los directores en la gestión eficaz y efectiva como eje estratégico en el Plan Nacional de Educación en Función de la Nación. • Fomento de buenas prácticas de liderazgo carismático y transformacional. • Generación de estrategias para potenciar la gestión efectiva de los directores de los centros educativos del sector privado de El Salvador, mediante el desarrollo profesional docente y estudiantil. • Aplicación de mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes efectivos. • Desarrollo de planes y programas institucionales, distribución de la infraestructura en espacios académicos. • Creación de estructuras de apoyo del Ministerio de Educación para mejorar instalaciones de las instituciones educativas para la atención eficaz de los estudiantes. • Incorporación del personal docente, directores, subdirectores y profesores de 	Dirección Nacional de Educación Media. Ministerio de Educación

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		los centros educativos del sector privado, en los procesos de formación continua realizados por la Dirección Nacional de Educación Media del Ministerio de Educación.	
Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio"	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acciones estratégicas en la formación del personal docente sobre liderazgo y gestión efectiva de centros educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una carrera de Maestría en Formación de Directores con énfasis en el Liderazgo y Gestión Efectiva de centros educativos. • Incorporación en el Plan de Estudios de la Carrera de la Maestría en Administración de la Educación asignaturas de liderazgo y gestión efectiva para el personal docente. • Fortalecimiento de habilidades y destrezas en el estudiantado de la Maestría en Administración de la Educación sobre el liderazgo y gestión efectiva. • Involucrar a los docentes de la Maestría en Administración de la Educación en procesos de formación continua como postgrados, diplomados, talleres, foros, simposios, y otras estrategias sobre liderazgo y gestión efectiva del personal docente de los centros educativos del sector privado. • Realización de conversatorios, conferencias y jornadas de intercambios de experiencias exitosas con el personal docente de los centros educativos privados. 	Vicerrectoría Académica Dirección de Posgrados y Extensión Social Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio"
Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de subdirectores y profesores en la implementación de la 	Directores, Subdirectores,

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
educativas del sector privado de San Salvador	de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.	<p>mejora de la calidad de los procesos pedagógicos, didácticos y de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos del sector privado de San Salvador, mediante diplomados, talleres, foros, paneles, debates, simposios y coloquios que fortalezcan las buenas prácticas de liderazgo y gestión eficaz y efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fortalecimiento del desarrollo de planes y programas institucionales mediante el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular en congruencia con la filosofía institucional de los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Consolidación de la visión institucional de los centros educativos, orientando los valores como principios deseados para obtener un clima favorable de aprendizajes significativos. •Divulgación de la misión en todos los documentos institucionales que reflejan el quehacer de los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Fomento de la filosofía institucional en función de la mejora de la efectividad de los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores formulados por los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Fortalecimiento de buenas prácticas de liderazgo carismático con estrategias que promuevan el desarrollo de habilidades para influir de forma inusual y 	Docentes de las instituciones educativas del sector privado de San Salvador

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<p>positivamente en los actores de la comunidad educativa, sentido de continuidad a los seguidores buscando unir el presente con un mejor futuro para la organización efectiva en los centros educativos del sector privado de San Salvador.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Divulgación y socialización de las normas de convivencias y reglamentos en toda la comunidad educativa los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Generación de programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, a bibliotecas físicas y digitales en los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Fomento del liderazgo transformacional en las intervenciones que los directores realizan en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva, interacciones individuales con los profesores, interesándose por el asesoramiento sobre el funcionamiento efectivo de las clases. •Fomento de la participación efectiva de los estudiantes en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas de los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Desarrollo del liderazgo transformacional, a partir del prestigio ganado en su buen hacer que le confiera respeto y autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza, y 	

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<p>adaptarse a los cambios que conllevan a que la organización siga siendo competitiva y se adelante a los cambio socioeducativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experimentación de estrategias en los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes, que promuevan el desarrollo de programas de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales. 	
<p>Docentes de Educación Media de las instituciones educativas del sector privado de San Salvador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Participación activa en diplomados, talleres, foros, paneles, debates, simposios y coloquios que fortalezcan las buenas prácticas de liderazgo y gestión eficaz y efectiva para trascender a la mejora de la calidad de los procesos pedagógicos, didácticos y de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Desarrollo de planes y programas institucionales mediante el involucramiento activo en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular en congruencia con la filosofía institucional de los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Internalización de la visión institucional de conjunto proyectando la imagen de los centros educativos enfocada hacia el 	<p>Docentes de Educación Media de las instituciones educativas del sector privado de San Salvador</p>

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<p>futuro, orientada por los valores como principios deseados para obtener un clima favorable de aprendizajes significativos, y la misión divulgada en todos los documentos institucionales que reflejan el quehacer de los centros educativos del sector privado de San Salvador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la vivencia de la filosofía institucional en función de la mejora de la efectividad de los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores formulados por los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Incorporación de estrategias en las prácticas de liderazgo carismático que promuevan el desarrollo de habilidades para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa, sentido de continuidad a los seguidores buscando unir el presente con un mejor futuro para la organización efectiva en los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Socialización las normas de convivencias y reglamentos en toda la comunidad educativa los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Ejecución de los programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, bibliotecas físicas y digitales en los centros educativos del sector privado de San Salvador. 	

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<ul style="list-style-type: none"> • Fomento el liderazgo transformacional en las intervenciones que realizan en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva, interacciones individuales con los profesores, interesándose por el asesoramiento sobre el funcionamiento efectivo de las clases. • Promoción de la participación efectiva de los estudiantes en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas de los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Favorecimiento del liderazgo transformacional, en relación al prestigio ganado en su buen hacer que le confiere respeto y autoridad al director, para entusiasmar y transmitir confianza, y adaptarse a los cambios que conllevan a que la organización siga siendo competitiva y se adelante a los cambio socioeducativos. • Incorporación de estrategias en los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes que promuevan el desarrollo de programas de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales. • Valoración de las buenas prácticas de liderazgo carismático de los directores considerándolos como guía y jefe ejemplares en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la 	

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<p>infraestructura, agentes de cambio sensible al entorno educativo natural y social, transmitan palabras y acciones mediante un conjunto de valores personales e institucionales y que con su comportamiento establezcan un ejemplo digno de imitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los directores en la distribución de infraestructura con relación al espacio físico asignado y rotulado para el área de registro académico; el área administrativa, biblioteca, la dirección y sala de maestro; los laboratorios de ciencias, centro de cómputo y acceso adecuado a internet en los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Fortalecimiento de la autoridad de los directores en la socialización de su pensamiento y su conducta individual sobre el uso de los recursos físicos en los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Realización de acciones de mejora enfocadas a la ubicación de planos o croquis de infraestructura visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa, y la asignación de un espacio físico rotulado para la sala de primeros auxilios adecuado en los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Fomento de la participación y colaboración alrededor de proyectos compartidos por todos los actores educativos. • Cuido de que la misión, visión y valores 	

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<p>institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro educativo; y la realización de transformaciones en la organización en el momento actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de que la asignación de instalaciones este acorde a los estudiantes, que los salones de clases cuenten con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo de las clases; que los sanitarios se encuentren en buenas condiciones higiénicas de limpieza, acceso a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género; y los sanitarios estén acorde con el número de estudiantes. • Estimulación de la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente y el estudiante de manera que trascienda a la supervisión periódica de las condiciones de infraestructura, mobiliario y equipo y asignación de áreas de recreo en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante en los centros educativos del sector privado de San Salvador. 	
Estudiantes de Educación Media de las instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el desarrollo de la propuesta de mejora sobre el liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la implementación de la propuesta de mejora sobre el liderazgo del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Participación activa en diplomados, talleres, 	Estudiantes, padres, madres o representantes de los estudiantes de Educación Media de las instituciones

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
s educativas del sector privado de San Salvador	del director en la gestión eficaz y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador.	<p>foros, paneles, debates, simposios y coloquios que fortalezcan las buenas prácticas de liderazgo y gestión eficaz y efectiva para trascender a la mejora de la calidad de los procesos pedagógicos, didácticos y de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos del sector privado de San Salvador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en el desarrollo de planes y programas institucionales mediante el involucramiento activo en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Escolar Anual y el Proyecto Curricular en congruencia con la filosofía institucional de los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Internalización de la visión institucional de conjunto proyectando la imagen de los centros educativos enfocada hacia el futuro, orientada por los valores como principios deseados para obtener un clima favorable de aprendizajes significativos, y la misión divulgada en todos los documentos institucionales que reflejan el quehacer de los centros educativos del sector privado de San Salvador. • Incremento de la vivencia de la filosofía institucional en función de la mejora de la efectividad de los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores formulados por los centros educativos del sector privado de San Salvador. 	educativas del sector privado de San Salvador

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<ul style="list-style-type: none"> •Incorporación de estrategias en las prácticas de liderazgo carismático que promuevan el desarrollo de habilidades para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa, sentido de continuidad a los seguidores buscando unir el presente con un mejor futuro para la organización efectiva en los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Colaboración en la socialización de las normas de convivencias y reglamentos en toda la comunidad educativa los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Participación activa en los programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, a bibliotecas físicas y digitales en los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Fomento del liderazgo transformacional en las intervenciones que realizan en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva, interacciones individuales con los profesores, interesándose por el asesoramiento sobre el funcionamiento efectivo de las clases. •Apoyo de la promoción de la participación estudiantil efectiva en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas de los centros educativos del sector privado de San Salvador. 	

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<ul style="list-style-type: none"> •Contribución con el favorecimiento del liderazgo transformacional, en relación al prestigio ganado en su buen hacer que le confiere respeto y autoridad de los directores, para entusiasmar y transmitir confianza, y adaptarse a los cambios que conllevan a que la organización siga siendo competitiva y se adelante a los cambio socioeducativos. •Involucramiento en la aplicación de estrategias en los mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes que promuevan el desarrollo de programas de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales. •Valoración de las buenas prácticas de liderazgo carismático de los directores considerándolos como guía y jefe ejemplares en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura, agentes de cambio sensible al entorno educativo natural y social, transmitan palabras y acciones mediante un conjunto de valores personales e institucionales y que con su comportamiento establezcan un ejemplo digno de imitación. •Juzgar críticamente la distribución de infraestructura con relación al espacio físico asignado y rotulado para las áreas de registro académico, administrativa, biblioteca, la dirección y sala de maestro; 	

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<p>los laboratorios de ciencias, centro de cómputo y acceso adecuado a internet en los centros educativos del sector privado de San Salvador.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Respeto a la autoridad de los directores en la socialización de su pensamiento y su conducta individual sobre el uso de los recursos físicos en los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Participación activa en la realización de acciones de mejora enfocadas a la ubicación de planos o croquis de infraestructura visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa, y la asignación de un espacio físico rotulado para la sala de primeros auxilios adecuado en los centros educativos del sector privado de San Salvador. •Participación y colaboración activamente en proyectos compartidos por todos los actores educativos. •Velar porque la misión, visión y valores institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro educativo; y la realización de transformaciones en la organización en el momento actual. •Control de que la asignación de instalaciones este acorde a los estudiantes, que los salones de clases cuenten con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo de las clases; que los sanitarios se encuentren en buenas condiciones higiénicas de limpieza, acceso 	

ACTORES CLAVES	OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO
		<p>a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género; y los sanitarios estén acorde con el número de estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación y desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente y el estudiante de manera que trascienda a la supervisión periódica de las condiciones de infraestructura, mobiliario y equipo y asignación de áreas de recreo en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante en los centros educativos del sector privado de San Salvador. 	

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.
- Aguilar Avilés, G. A. (1995). Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador, Documento I, Reforma Educativa en Marcha. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de la República de El Salvador.
- Aguilar Idañez, M. (1994). Introducción a la supervisión. Buenos Aires, Argentina: LUMEN.
- Alvarado Oyarce, O. (2003). Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa. Perú: Fondo editorial Universidad Alas Peruanas.
- Alvarez, M. (2001). El liderazgo de la calidad total. Barcelona: Praxis S.A .
- Álvarez, M. y. (1999). La evaluación del profesorado y de los equipos docentes. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Amaya, M. (1996). Dinámica del Liderazgo en las organizaciones. Tesis: Universidad Santo Tomas.
- Ander-Egg, E. (1999). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.

- Ander-Egg, E. (1999). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Ander-Egg, E. (1999). Diccionario de Pedagogia. Argentina: Magisterio del Rio de la Plata
- Antúnez, S. (1993). Clave para la Organizacion de Centros Escolares. Cuadernos de Educación. España: ICE-Horsori.
- Argudo, Silvia y Pons Amadeu. (2013). Mejorar las búsquedas de información. Barcelona, España: UOC.
- Artiles Gil, Leopoldo; García Ramos, Dinorah; Peralta, Flanklin; 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.
- Barbeur , M., & Mourshe , M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. McKinsey & Company.
- Bernal Torres, C. (2000). Metodologia de la invetsigacion para la administracion. Colombia: Printice Hall Pearson.
- Blasco , J., & Pérez , J. (2007). Metodologias de investigacion en las ciencias de la actividad fisica y el deporte: ampliando horizontes. España: Club Universitario .
- Borjas, B. (2003). La gestion educativa al servicio de la innovación. Antonio Pérez Esclarin y Maria Bethencourt.
- Bruns, B., & Luque, J. (2014). Profesores excelentes. Cómo mejorar el aprendizaje en America Latina y El Caribe. Washington, DC: Grupo del Banco Mundial.
- Bunge, M. (2000). La relación entre la sociología y la filosofía. Madrid, España: Editorial EDAF.
- Carrasco, J. B. (1998). Como Aprender Mejor. Estrategias de Aprendizaje. Barcelona, España: Ediciones Rialp, S.A.
- 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.
- Chiavenato, I. (2005). Introduccion a la Teoria General de la Administración . México: Mc Graw Hill .
- Chiavento, I. (2000). Administración. Teoría, proceso y práctica. Colombia: Impreso por Quebecor Impreandes.

- CIVICUS. (1 de Noviembre de 2016). file:///C:/Users/DEPTO_INVESTIGACION/Downloads/Seguimiento%20y%20evaluacion%20(2).pdf. Recuperado el 5 de 11 de 2016, de Alianza Mundial para la Participación Ciudadana: file:///C:/Users/DEPTO_INVESTIGACION/Downloads/Seguimiento%20y%20evaluacion%20(2).pdf
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, V. d. (2013). Indicadores de ciencia y tecnología El Salvador: Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología .
- Cortés e Iglesias , M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Mexico: Universidad Autónoma del Carmen .
- Cueva, A. (2006, p. 206). Diccionario de Pedagogía. Lima: AFA Editores .
- Culligan , T. (1986). Principios Olvidados de la Gestión Excelente . Bogotá: Editorial Legis .
- Danermark, B., Ekstrom, M., & Jakobsen, L. (2016). El Realismo Crítico en las Ciencias Sociales. (D. Zetino, Trad.) San Salvador, El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas .
- Danermark, B., Ekstrom, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. (2016). El Realismo Crítico en las Ciencias Sociales . El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas .
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson Jan Ch. (2016). Explicando la sociedad. El Realismo Crítico en las Ciencias Sociales. (Z. D. Mario, Trad.) San Salvador, El Salvador, Centroamérica: UCA Editores.
- De Weinberg Pozner, P. (2008). El directivo como gestor de aprendizajes escolares . Aique .
- Donnelly , J., Gibson, J., & Ivancevich , J. (1998). La Nueva Dirección de Empresas; De la Teoría a la Práctica . Colombia: McGraw Hill .
- Ecuador, M. d. (2012). Apoyo y seguimiento en aulas a docentes. Quito, Ecuador: Coordinación General de Administración Escolar.
- Educación, M. d. (2014). Modelo de Calidad de Gestión. Chile: Ministerio de Educación.
- 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.
- FEPADE/USAID/MINED. (1999). Normas para la práctica docente. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación 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".
- García Córdova, F. (2001). El cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario. México: LIMUSA, S.A de C.V. Universidad de Sonora.
- 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.
- Hernández Sampiere , R., Fernandez , C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación . México : Mc Graw Hill .
- Hernández Sampieri , R. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores .
- Hodgets , R. (1992). Comportamiento de las Organizaciones . México: Mc Graw Hill .
- Koontz , H., & Wehrich , H. (2001). Elementos de Administración . México D.F : Mc Graw Hill .
- Landy, F., & Conte , J. (2005). Psicología Industrial. (M. G. Hill, Ed.) México: Mc CONTEL.
- Lepeley , M. (2003). Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación . México: Mc Graw Hill .
- Lepeley, M. T. (2003). Gestión y calidad en educación. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- López Mojarro, M. (2004). A la calidad por la evaluación. Madrid, España: CISSPRAXIS.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Manes, J. M. (2004). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Granica, Argentina.
- 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.
- MINED. (2008). Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje . El Salvador .
- MINED. (2012). Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente . San Salvador .
- Ministerio de Educación. (2002). Proyecto Educativo Institucional. En camino hacia la calidad educativa. San Salvador, El Salvador: Algier's Impresores.
- Ministerio de Educación. (2014). Marco del buen desempeño del directivo. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

- Ministerio de Educación. (2014). Modelo de Calidad de Gestion Escolar. Chile: Ministerio de Educación.
- 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.
- Modelo de Calidad de la Gestión Escolar . (s.f.). Obtenido de <http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electronica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación, 4 (4e), 11-24.
- Nóchez, M. (2008). Marco de Referencial para la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad de la formación inicial docente, desarrollo profesional y evaluación del desempeño en la Subregión Centroamericana. San Salvador, El Salvador: Organización de los Estados Americanos.
- Pansza G., Margarita, Esther Carolina Pérez J. y Porfirio Moran O. (2002). Fundamentación de la didáctica. México: Gernika.
- Pozner, P. (2000). El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires: Aique.
- Pozo Muncio, J. I. (2000). Aprendices y maestros. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Puentes Osma, Y. (2001). Organizaciones escolares inteligentes. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- 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".
- Real Academia Española . (2006). Diccionario esencial de la Lengua Española.
- Ritchey, F. J. (2008). Estadística para las Ciencias Sociales. México: McGraw-Hill Interamericana .
- Rivera Morales, A. (2006). Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. México: Universidad Pedagógica Nacional, Ajusto.
- Robbins, S. (2008). Comportamiento Organizacional . Mexico : Pearson .

- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2002). Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. México: Prentice-Hall.
- Romero, O. (1993). Liderazgo Motivacional: Concepción y aplicación en la industria. Interamericana de Psicología Ocupacional. 12, 109-125.
- Sabino, C. (1992). El proceso de la investigación. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Salvador, P. d. (7 de Agosto de 1997). reglamento de la carrera docente - OEI. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de reglamento de la carrera docente - OEI: www.oei.es/historico/quipu/costarica/Reglamento_Docentes.pdf
- Santillana. (1995). Diccionario de las Ciencias de la Educación. México: Santillana, Edición Especial para EDUCAR S.A. de C.V.
- Sautu, R. (2010). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLASO).
- Serna, H. (1999). Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología. Bogotá: 3R Editores.
- Sierra Bravo, R. (s.f.).
- Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de Investigación Social, teoría y ejercicios. Madrid, España: PARANINFO THOMSON LEARNING.
- Sierra Bravo, R. (s.f.). Técnicas de investigación Social.
- Stoner, J. (1997). Administración. México: Prentice May.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). El proceso de la investigación científica. México: LIMUSA, S.A. de C.V.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones Ltda.
- USAID-MINED. (2012). Módulo V. Evaluación para mejorar la escuela. PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA DIRECTORES, DIRECTORAS, SUB-DIRECTORES Y SUB-DIRECTORAS DE CENTROS ESCOLARES. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de El Salvador.
- Vice Rectoría Académica, D. d. (2016). Orientaciones para egresados Maestría en Administración de la Educación elaboración de anteproyecto de investigación. El Salvador: Universidad Pedagógica Dr. Luis Alonso Aparicio.

ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE VARIABLES, INDICADORES E ITEMS SOBRE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR: ANALISIS DE LA EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE SU GESTIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR PRIVADO DE SAN SALVADOR EN EL AÑO 2017

PROBLEMA		OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		
¿Cómo influye el liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?		Determinar la influencia del liderazgo del director en la gestión efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017	H_i : El liderazgo del director influye en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017. H_0 : El liderazgo del director no influye en la gestión eficiente y efectiva de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.		
PREGUNTA ESPECÍFICA 1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué influencia tiene el liderazgo del director en la organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017? 	<ul style="list-style-type: none"> Indagar la influencia del liderazgo del director en la organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017 	<ul style="list-style-type: none"> H_1 : El liderazgo del director no influye en la efectiva organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado San Salvador en el año 2017 	V.I. Liderazgo del director	<ul style="list-style-type: none"> Administración por liderazgo. Liderazgo directivo no está centrado en la gestión democrática. Administración de jefes 	<ul style="list-style-type: none"> Involucra a la comunidad educativa en una discusión abierta y continua sobre la calidad para producirse el éxito institucional. Modela el trabajo de manera que los actores educativos puedan saber lo que realmente espera de ellos. Motiva a los actores educativos para que opinen sobre cómo mejorar su propio desempeño y comparte los logros alcanzados como fruto del trabajo de todos. Utiliza cualquier ocasión para enseñar que la calidad está en el mejoramiento continuo y que, siempre podrá mejorarse. Facilita el mejoramiento dando las herramientas, la formación y un clima de trabajo agradable. Hace transitar a los actores educativos hacia estándares superiores de enseñanza y posibilita que se comprometa con sus resultados. Fomenta una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones, para generar participación en la vida escolar. Articula los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones de trabajo. Toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender de los logros y de los errores. El director asigna la tarea y fija los estándares de calidad que dicen cómo debe hacerse el trabajo. Trabajadores se ajustan a las normas o sufren las consecuencias e incluso perder el trabajo. Director se esfuerza en mantener el derecho a mandar sin que haya interferencia. Director dice cómo debe hacerse el trabajo rara vez lo modela, nunca pregunta acerca de cómo creen los demás que ese trabajo se puede mejorar. El director o alguien que él designa, inspecciona el trabajo de los actores educativos. Director aplica las sanciones para hacer que los actores cumplan las normas para lograr la calidad

PREGUNTA ESPECÍFICA 1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
¿Qué influencia tiene el liderazgo del director en la organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?	Indagar la influencia del liderazgo del director en la organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017	H_i1 : El liderazgo del director influye en la efectiva organización y planificación institucional en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017	V.D. Organización y planificación institucional del centro educativo efectiva	<ul style="list-style-type: none"> Misión, visión y valores institucionales. Estructura organizativa e instancias de apoyo del centro educativo. Planes y programas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Misión, visión y valores han sido aprobados por la comunidad educativa de la institución. Visión, proyecta la imagen del centro educativo enfocada hacia el futuro. Valores, constituyen principios que la institución desea practicar para obtener un clima favorable para los aprendizajes. Misión se encuentra se encuentra manifiesta en todos los documentos institucionales. Mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores institucionales. Organigrama establece la estructura formal e integra a todos los actores de la comunidad educativa. Congruencia entre la estructura formal con el funcionamiento real de los actores educativos. Ubicación estratégica y visible del organigrama para toda la comunidad educativa. Existencia de instancias que apoyan y fortalecen el funcionamiento de la organización institucional. Evidencias de evaluaciones de la congruencia de la estructura formal con la real para la toma de decisiones y la mejora continua. Proyecto Educativo Institucional define un estilo propio y filosofía del centro educativo. Plan Escolar Anual y Proyecto Curricular son congruente con los objetivos definidos en el Proyecto Educativo Institucional. Autoevaluación institucional para valorar qué se tiene y cuál es la brecha que existe entre dónde se está y dónde se debería estar. Plan de Mejoramiento Institucional refleja las fortalezas encontradas y las acciones estratégicas para superar las deficiencias detectadas. Proyecto de Gestión involucra a todos los actores educativos y es coherente con los logros y resultados esperados.

PREGUNTA ESPECÍFICA 2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	HIPÒTESIS ESPECÍFICA 2	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
¿En qué medida el liderazgo del director influye en la prestación de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?	Establecer en qué medida el liderazgo del director influye en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.	H_2 : El liderazgo del director no influye en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.	V.I. Liderazgo del director	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo carismático. Estilo transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa. Confianza en sí mismo con una visión clara y fuerte compromiso con la calidad educativa. Capacidad para comunicar de forma explícita su visión de la organización institucional del centro. Sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. Comunica altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de sí mismos de los actores educativos. Interviene en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva. Adapta a los cambios para que la organización siga siendo competitiva, se adelantan al cambio, y lo provocan. Prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza. Interacción individual con los profesores, interesándose por el funcionamiento de las clases y asesorando. Vela por la participación efectiva de los alumnos en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas.

PREGUNTA ESPECÍFICA 2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	HIPÒTESIS ESPECÍFICA 2	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
¿En qué medida el liderazgo del director influye en la prestación de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?	Establecer en qué medida el liderazgo del director influye en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.	H_{2_i} : El liderazgo del director no influye en la prestación efectiva de los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017.	V.D. Efectividad en los servicios educativos brindados a docentes y estudiantes en los centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo profesional docente y estudiantil. Mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> Coherencia entre especialidad docente con asignatura, idoneidad conforme a la experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas. Plan de desarrollo profesional docente responde a las necesidades, resultados de la evaluación e innovación. Normas de convivencias y reglamento son conocidas y socializadas en toda la comunidad educativa. Plan de desarrollo profesional docente responde a las necesidades actuales, resultados de evaluación e innovación. Programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, acceso a bibliotecas físicas y digitales. Programa anual de capacitaciones que incluye diferentes metodologías de acuerdo a una estrategia institucional. Evidencias escritas de apoyo y/o asistencia a docentes y estudiantes. Deberes y derechos de los estudiantes, docentes y padres de familia para contribuir a la formación académica y clima. Programa de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales. Archivo de Registro académico cuenta con expediente de estudiante, libro de promociones, libro de matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar. Calendarización de evaluación de los aprendizajes, información de resultados y refuerzo. Plan de evaluación institucional, plan de refuerzo y plan de acción ante resultados de las pruebas nacionales. Definición de requisitos de matrícula y permanencia estudiantil de acuerdo a la filosofía institucional. Información de docentes y estudiantes resguardada en archivos de respaldo seguros.

PREGUNTA ESPECÍFICA 3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
¿Cómo está influyendo el liderazgo del director en la efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?	Comprobar la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017	HE3o : El liderazgo del director influye en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017	V.I. Liderazgo del director	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo carismático. Liderazgo transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> Guía y jefe ejemplar en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura. Agente de cambio sensible al entorno educativo natural y social. Autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales sobre el uso de los recursos físicos. Transmite palabras y acciones mediante un nuevo conjunto de valores personales e institucionales. Con su comportamiento establece un ejemplo para los actores educativos lo imiten. Plena conciencia que los intereses de estudiantes, son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo. Participación y colaboración alrededor de un proyecto compartido por todos los actores educativos. Vela porque la misión, visión y valores institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro. Realiza transformaciones en la organización en el momento actual. Estimula la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente y del estudiante.

PREGUNTA ESPECÍFICA 3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3	HIPÒTESIS ESPECÍFICA 3	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
¿Cómo está influyendo el liderazgo del director en la efectividad del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017?	Comprobar la influencia del liderazgo del director en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017	<i>HE3i</i> : El liderazgo del director no influye en la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos del sector privado de San Salvador en el año 2017	V.D. Eficiencia y eficacia del funcionamiento de la infraestructura y los recursos físicos de los centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> Distribución de infraestructura en espacios académicos. Instalaciones acordes a estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura propia o alquilada. Plano o croquis de infraestructura visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa. Espacio físico asignado y rotulado para la dirección. Espacio físico asignado y rotulado para el área administrativa. Espacio físico asignado y rotulado para la biblioteca. Espacio físico asignado y rotulado para la sala de maestros. Espacio físico asignado y rotulado para la sala de primeros auxilios. Espacio físico asignado y rotulado para el área de registro académico. Espacio físico asignado y rotulado para el centro de cómputo y acceso a internet. Espacio físico asignado y rotulado para el laboratorio de ciencias. Aulas cuentan con 1 metro cuadrado por cada estudiante. Aulas cuentan con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo del PEA. Sanitarios es acorde con el número de estudiantes, es decir 25 estudiantes por sanitario. Sanitarios se encuentran en buenas condiciones higiénicas, como: Limpieza, acceso a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género. Supervisión periódica de las condiciones de infraestructura, mobiliario y mobiliario y equipo Áreas de recreo están en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante.



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



Institución educativa **Fecha**

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR: ANALISIS DE LA EFECTIVIDAD DE SU GESTIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR PRIVADO DE SAN SALVADOR EN EL AÑO 2017

Muy buenos días, reciba un saludo fraterno; soy egresada de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, por este medio, deseo conocer su valoración personal con relación al liderazgo del director en centros educativos del sector privado de San Salvador. Por favor, siéntase en la libertad de contestar de forma sincera a cada pregunta que se le plantea. No hay respuestas buenas o malas, sólo opiniones. El objetivo perseguido, consiste en recolectar información que permita realizar una valoración objetiva sobre la eficacia y efectividad del liderazgo del director del sector privado; los datos se manejarán de manera anónima y confidencialmente, no se preguntará su nombre, dirección o número telefónico, por lo tanto se le pide honradez en sus respuestas. Muchas gracias.

I. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. **Fuente de información:** Estudiante Año/Especialidad de Bach.
 Director/a Docente/Especialidad
 2. **Sexo:** Hombre Mujer 3. **Fecha de nacimiento** 4. **Edo. Familiar**

II. ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Neutral	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
5	La comunidad educativa se involucra activamente en discusiones abiertas y continuas sobre como producir calidad y éxito institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	El trabajo en equipo es modelado por el director de manera que los actores educativos puedan saber lo que realmente espera de ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	El director motiva a los actores educativos para que mejoren su desempeño, compartiendo los logros fruto del trabajo de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	El director utiliza cualquier ocasión para enseñar que la calidad está en el mejoramiento continuo y que, siempre podrá mejorarse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	El mejoramiento de la calidad se facilita por el director brindando las herramientas, la formación permanente y un clima de trabajo agradable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. LIDERAZGO DIRECTIVO NO CENTRADO EN LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Bastante	4. Mucho	3. Poco	2. Muy Poco	1. Nada
10	Los actores educativos hacen transitar la institución hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitan el compromiso con sus resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	La organización escolar interna es abierta, flexible y participativa en sus procedimientos de toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Los recursos personales de los miembros del equipo se articulan, para que actúen efectivamente en las situaciones de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	La comunidad educativa aprende a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender de los logros y de los errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	El director asigna la tarea y fija los estándares de calidad que dicen cómo debe hacerse el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV. ADMINISTRACIÓN CENTRADA EN JEFATURAS

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Muy conforme	4. Conforme	3. Indiferente	2. Disconforme	1. Muy disconforme
15	Los trabajadores se ajustan a las normas o sufren las consecuencias e incluso perder el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El director o un delegado se esfuerzan en mantener el derecho a mandar sin que haya interferencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	El director dice cómo debe hacerse el trabajo rara vez lo modela, nunca pregunta acerca de cómo creen los demás que ese trabajo se puede mejorar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	El director o alguien que él designa, inspecciona el trabajo de los actores educativos permanentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	El director aplica las sanciones para hacer que los actores cumplan las normas y así lograr la calidad educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Neutral	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
20	La misión, visión y valores han sido aprobados por la toda comunidad educativa de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	La visión proyecta la imagen del centro educativo enfocada hacia el futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Los valores constituyen principios que la institución desea practicar para obtener un clima favorable para los aprendizajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	La misión se encuentra manifiesta en todos los documentos institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Los mecanismos de evaluación periódica de la misión, visión y los valores institucionales son efectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA E INSTANCIAS DE APOYO DEL CENTRO EDUCATIVO.

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Muy conforme	4. Conforme	3. Indiferente	2. Disconforme	1. Muy disconforme
25	El organigrama establece la estructura formal e integra a todos los actores de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Existe congruencia entre la estructura formal con el funcionamiento real de los actores educativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	La ubicación del organigrama es estratégica y visible para toda la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Existen instancias que apoyan y fortalecen el funcionamiento de la organización institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	La congruencia de la estructura formal con la real para la toma de decisiones y la mejora continua se evalúa permanentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VII. DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES.

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Excelente	4. Muy bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Deficiente
30	El Proyecto Educativo Institucional define un estilo propio y filosofía del centro educativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	El Plan Escolar Anual y Proyecto Curricular son congruentes con los objetivos definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	La autoevaluación institucional se utiliza para valorar qué se tiene y cuál es la brecha que existe entre dónde se está y dónde se debería estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	El Plan de Mejoramiento Institucional refleja las fortalezas encontradas y las acciones estratégicas para superar las deficiencias detectadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	El Proyecto de Gestión involucra a todos los actores educativos y es coherente con los logros y resultados esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VIII. LIDERAZGO CARISMÁTICO.

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Siempre	4. Casi siempre	3. A veces	2. Raras veces	1. Nunca
35	El director tiene habilidad para influir de forma inusual y positivamente en los actores de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Existe en el director confianza en sí mismo con una visión clara y fuerte compromiso con la calidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	La capacidad del director para comunicar de forma explícita su visión de la organización institucional de la institución es efectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Existe en el director sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	El director comunica altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de sí mismos de los actores educativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IX. ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Siempre	4. Casi siempre	3. Algunas veces	2. Muy pocas veces	1. Nunca
40	El director interviene en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	El director se adapta a los cambios para que la organización siga siendo competitiva, se adelantan al cambio, y lo provocan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Existe prestigio ganado por el director en su buen hacer que le confiere respeto y autoridad, lo que permite entusiasmar y transmitir confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	El director interactúa individualmente con los profesores, interesándose por el funcionamiento efectivo de las clases y los asesora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	El director vela por la participación efectiva de los alumnos en sus propias estructuras y en las estructuras compartidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

X. DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y ESTUDIANTIL

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indeciso	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo
45	Los docentes son idóneos conforme a la especialidad, la experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas en la asignatura que imparten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Las normas de convivencias y reglamento son conocidas y socializadas en toda la comunidad educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Los programas de servicios psicológicos, becas, gobierno estudiantil, acceso a bibliotecas físicas y digitales son efectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	El programa anual de capacitaciones docente incluye constituye una estrategia institucional para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Existen evidencias escritas de apoyo y/o asistencia a docentes y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XI. MECANISMOS DE DESEMPEÑO ACADÉMICO Y EVALUACIÓN DOCENTE Y DE LOS APRENDIZAJES

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Siempre	4. Casi siempre	3. Raras veces	2. Muy pocas veces	1. Nunca
50	El programa de intercambio y participación en competencias nacionales e internacionales es efectivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	El archivo de Registro Académico cuenta con expediente de estudiante, libro de promociones, libro de matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	La calendarización de evaluación de los aprendizajes, información de resultados y refuerzo se cumple.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	El plan de evaluación institucional, plan de refuerzo y plan de acción ante resultados de las pruebas nacionales son efectivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Existe definición de requisitos de matrícula y permanencia estudiantil de acuerdo a la filosofía institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XII. BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO CARISMÁTICO

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Neutral	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
55	El director es un guía y jefe ejemplar en la gestión y administración de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	La actuación del director es ser agente de cambio sensible al entorno educativo natural y social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	El director tiene autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individual sobre el uso de los recursos físicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	El director transmite palabras y acciones mediante un conjunto de valores personales e institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Con su comportamiento el director establece un ejemplo para que los actores educativos lo imiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XIII. BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indeciso	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo
60	El director tiene plena conciencia que los intereses de estudiantes, son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	El director fomenta la participación y colaboración alrededor de un proyecto compartido por todos los actores educativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	El director vela porque la misión, visión y valores institucionales definidos en el PEI tomen cuerpo en la vida cotidiana dentro y fuera del centro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	El director realiza transformaciones en la organización en el momento actual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	El director estimula la generación y el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo docente y del estudiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IX. DISTRIBUCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EN ESPACIOS ACADÉMICOS

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Neutral	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
65	El espacio físico asignado y rotulado para la sala de primeros auxilios es adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	El espacio físico asignado y rotulado para el área de registro académico es suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	El espacio físico asignado, rotulado para el área administrativa, biblioteca, la dirección y sala de maestro es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	El espacio físico asignado y rotulado para el laboratorio de ciencias y el centro de cómputo y acceso a internet es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	El plano o croquis de infraestructura está visible en lugares estratégicos de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

X. INSTALACIONES ACORDES A ESTUDIANTES

Por favor seleccione y sombree una de las cinco alternativas numéricas presentadas en la Escala de Likert, de acuerdo a su valoración personal y profesional; considerando que puntuación más alta es 5 y la menor es 1.

		5. Muy conforme	4. Conforme	3. Indiferente	2. Disconforme	1. Muy disconforme
70	Los salones de clases cuentan con iluminación óptima y ventilación natural suficiente para el desarrollo de las clases	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Los sanitarios se encuentran en buenas condiciones higiénicas, como: Limpieza, acceso a agua, buen funcionamiento, disponibilidad de papel higiénico y jabón, papeleras, diferenciados por género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	Los sanitarios son acorde con el número de estudiantes, es decir 25 estudiantes por sanitario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	La supervisión periódica de las condiciones de infraestructura, mobiliario y equipo es efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	Las áreas de recreo están en proporción con el número de estudiantes, es decir 1 metro por estudiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gracias por su colaboración

TABLAS Y GRÁFICAS DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1

Valoraciones de administración por liderazgo

Nº	Indicadores Valoración	Administración por liderazgo				
		5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Neutral	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
		f	f	f	f	f
1	Estudiantes	260	361	323	111	70
2	Docentes	124	86	27	9	4
3	Directores	15	5	2	3	0

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 5-9 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 1

Frecuencias y porcentajes de administración por liderazgo

Nº	Indicadores Valoración	Administración por liderazgo									
		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	52	23%	72	32%	64	29%	22	10%	14	6%
2	Docentes	25	50%	17	34%	5	10%	2	4%	1	2%
3	Directores	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfico 1
Frecuencias de administración por liderazgo

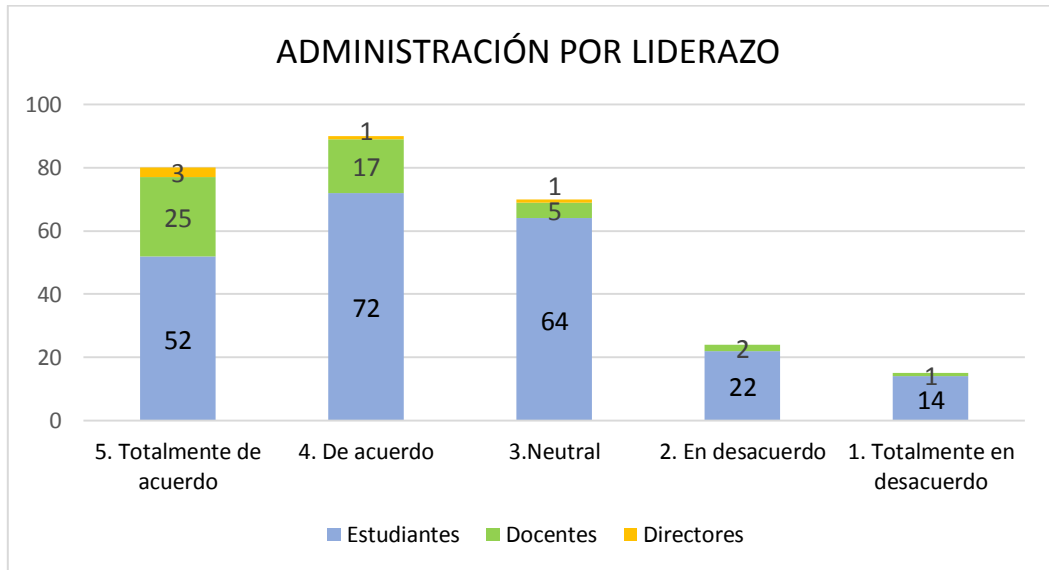


Tabla 2
Valoraciones de liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática				
		5. Bastante	4. Mucho	3. Poco	2. Muy Poco	1. Nada
		f	F	F	f	f
1	Estudiantes	257	387	285	121	75
2	Docentes	95	103	30	11	11
3	Directores	11	8	1	5	0

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 10-14 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 2

Frecuencias y porcentajes de liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática

Nº	Unidades de observación	Liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática									
		5. Bastante		4. Mucho		3. Poco		2. Muy Poco		1. Nada	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	51	23%	78	35%	57	25%	24	10%	15	7%
2	Docentes	19	38%	21	42%	6	12%	2	4%	2	4%
3	Directores	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfico 2

Frecuencias de liderazgo directivo descentralizado de la gestión democrática

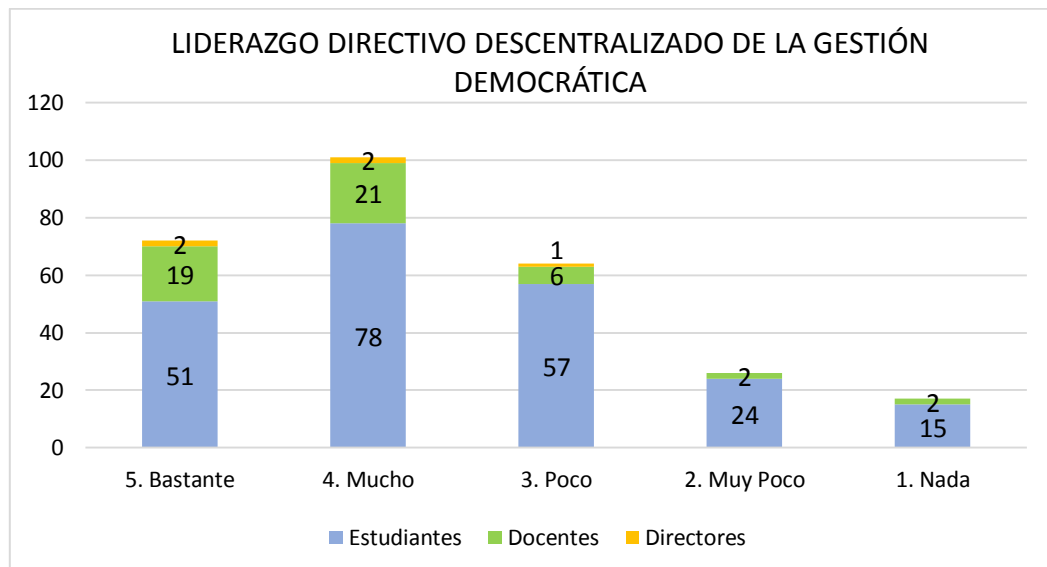


Tabla 3
Valoraciones de administración centrada en jefaturas

Nº	Unidades de observación	Administración centrada en jefaturas				
		Indicadores		Valoración		
		5. Muy conforme	4. Conforme	3. Indiferente	2. Disconforme	1. Muy Disconforme
		f	f	f	f	f
1	Estudiantes	244	424	249	117	91
2	Docentes	92	89	29	18	22
3	Directores	11	6	3	3	2

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 15-19 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 3
Frecuencias y porcentajes de administración centrada en jefaturas

Nº	Unidades de observación	Administración centrada en jefaturas									
		Indicadores					Valoración				
		5. Muy conforme		4. Conforme		3. Indiferente		2. Disconforme		1. Muy Disconforme	
f		%		f		%		f		%	
1	Estudiantes	49	22%	85	38%	50	22%	23	10%	18	8%
2	Docentes	18	36%	18	36%	6	12%	4	8%	4	8%
3	Directores	2	40%	1	20%	1	20%	1	20%	0	0%

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

Gráfico 3
Frecuencias de administración centrada en jefaturas

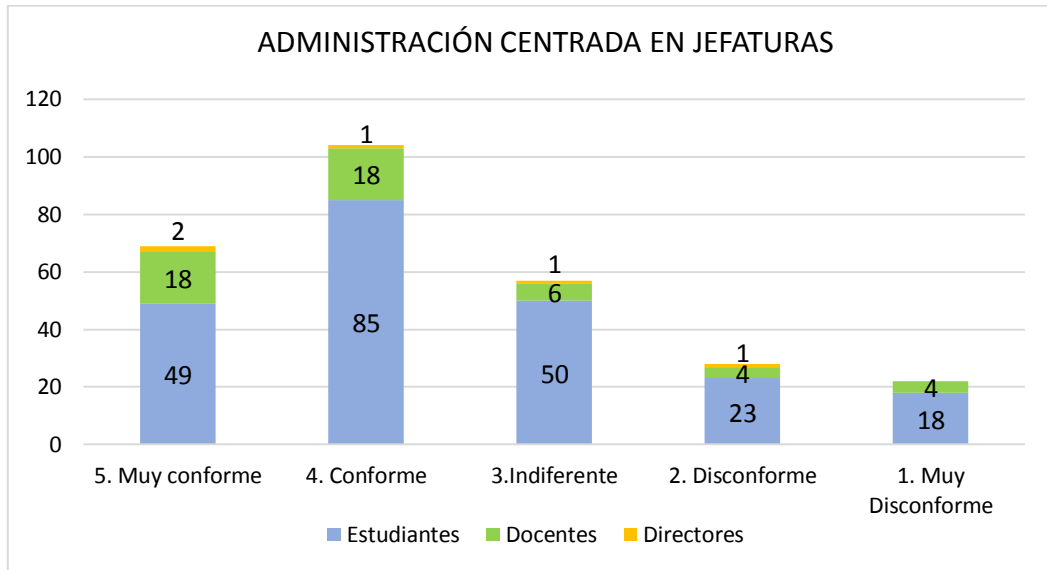


Tabla 4
Valoraciones de filosofía institucional

No	Indicadores	Valoración	Filosofía institucional				
			5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Neutral	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
			f	f	f	f	f
1	Estudiantes		344	315	278	97	91
2	Docentes		143	59	31	9	8
3	Directores		14	6	1	4	0

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 20-24 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 4
Frecuencias y porcentajes de filosofía institucional

No	Indicadores Valoración Unidades de observación	Filosofía institucional									
		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	69	31%	63	28%	56	25%	19	8%	18	8%
2	Docentes	28	56%	12	24%	6	12%	2	4%	2	4%
3	Directores	3	60%	1	20%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfico 4
Frecuencias de filosofía institucional

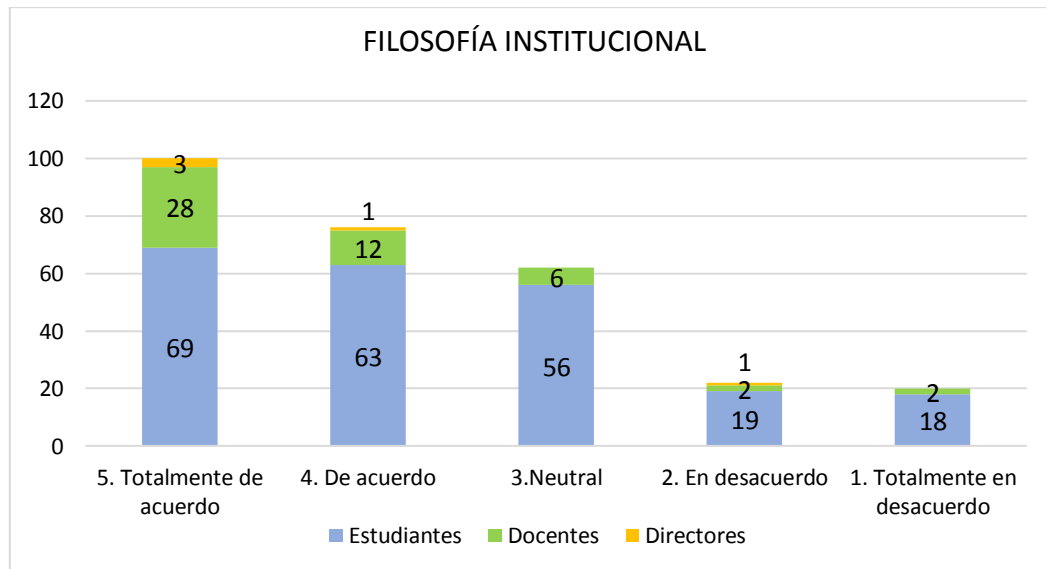


Tabla 5
Valoraciones de estructura e instancias de apoyo del centro educativo

Nº	Unidades de observación	Estructura e instancias de apoyo del centro educativo				
		Indicadores				
		5. Muy conforme	4. Conforme	3. Indiferente	2. Disconforme	1. Muy Disconforme
		F	f	f	f	f
1	Estudiantes	258	393	268	123	83
2	Docentes	80	70	58	27	15
3	Directores	15	4	3	3	0

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 25-29 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 5
Frecuencias y porcentajes estructura e instancias de apoyo del centro educativo

Nº	Unidades de observación	Estructura e instancias de apoyo del centro educativo									
		Indicadores									
		5. Muy conforme		4. Conforme		3. Indiferente		2. Disconforme		1. Muy Disconforme	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	52	23%	78	35%	54	24%	25	11%	16	7%
2	Docentes	16	32%	14	28%	12	24%	5	10%	3	6%
3	Directores	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	

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

Gráfico 5

Frecuencias de estructura e instancias de apoyo del centro educativo

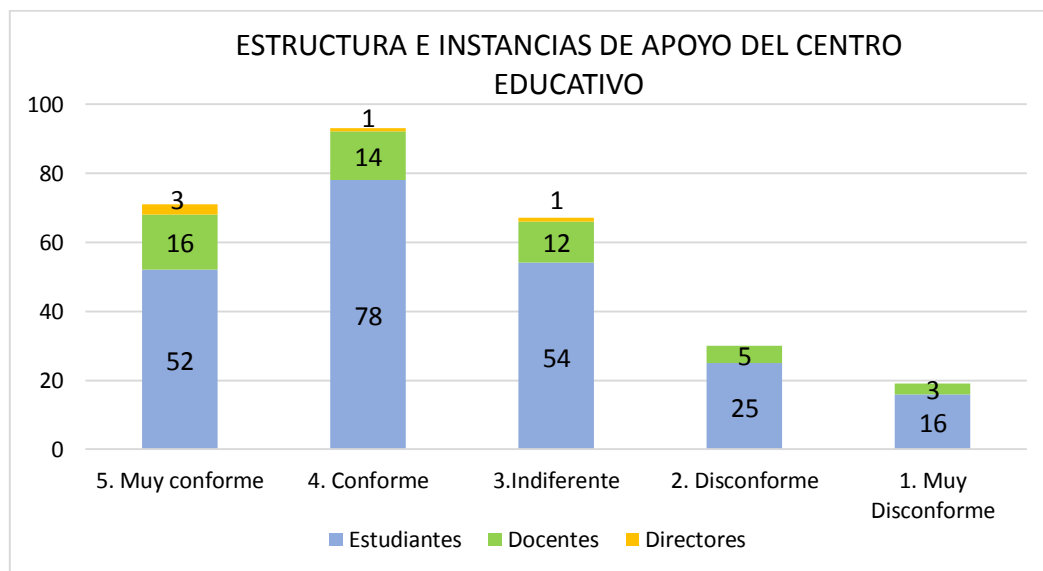


Tabla 6

Valoraciones de desarrollo de planes y programas institucionales

No	Indicadores	Desarrollo de planes y programas institucionales				
		Valoración				
		5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Deficiente
Unidades de observación	F	f	f	f	f	
1	Estudiantes	301	315	254	175	80
2	Docentes	105	74	43	19	9
3	Directores	18	2	0	3	2

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 30-34 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador.

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes desarrollo de planes y programas institucionales

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Desarrollo de planes y programas institucionales									
		5. Excelente		4. Muy Bueno		3. Bueno		2. Regular		1. Deficiente	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	60	27%	63	28%	51	22%	35	16%	16	7%
2	Docentes	21	42%	15	30%	8	16%	4	8%	2	4%
3	Directores	4	80%	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfico 6

Frecuencias de desarrollo de planes y programas institucionales

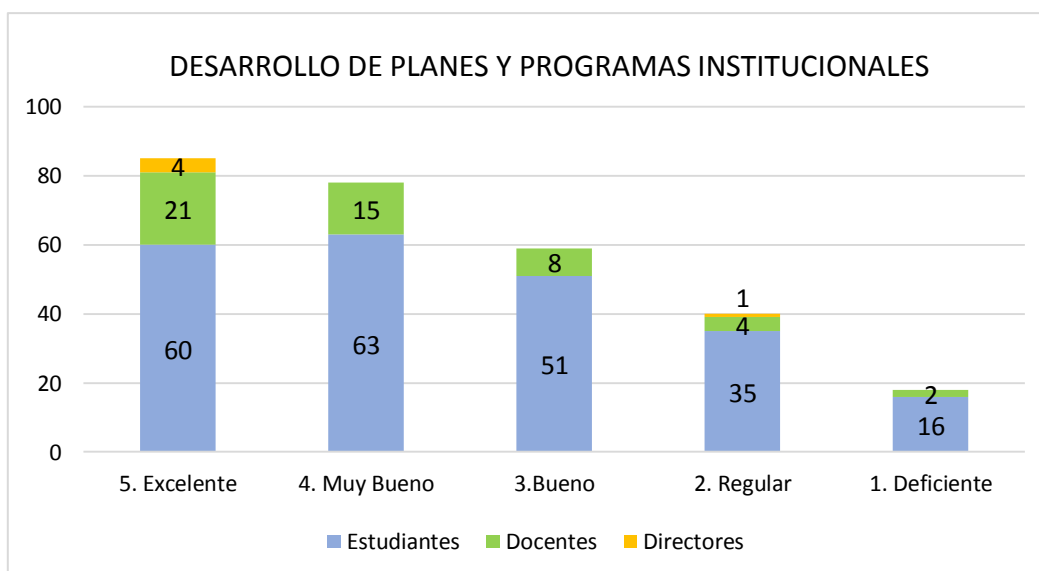


Tabla 7
Valoraciones de liderazgo carismático

Nº	Indicadores Valoración	Liderazgo carismático				
		5. Siempre	4. Casi siempre	3. A veces	2. Raras veces	1. Nunca
		f	f	f	f	f
1	Estudiantes	347	320	247	123	88
2	Docentes	111	82	35	8	14
3	Directores	20	0	5	0	0

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 35-39 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 7
Frecuencias de liderazgo carismático

Nº	Indicadores Valoración	Liderazgo carismático									
		5. Siempre		4. Casi siempre		3. A veces		2. Raras veces		1. Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	69	31%	64	28%	49	22%	25	11%	18	8%
2	Docentes	22	44%	16	32%	7	14%	2	4%	3	6%
3	Directores	4	80%	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfico 7
Frecuencias de liderazgo carismático

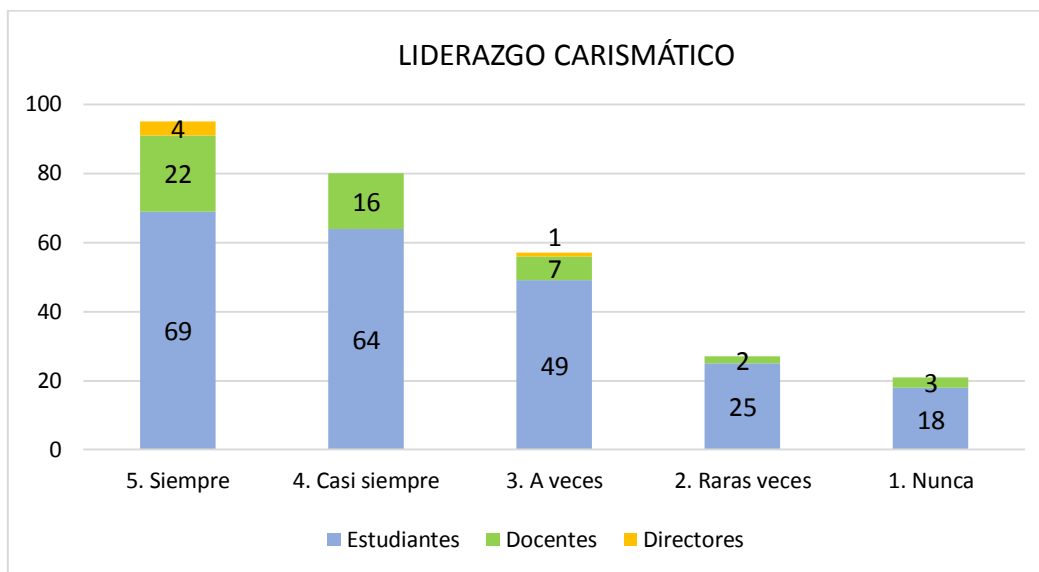


Tabla 8
Valoraciones de liderazgo transformacional

No	Indicadores Valoración Unidades de observación	Liderazgo transformacional				
		5. Siempre	4. Casi siempre	3. A veces	2. Raras veces	1. Nunca
		f	f	f	f	f
1	Estudiantes	352	290	209	134	140
2	Docentes	119	81	32	5	13
3	Directores	13	7	3	2	0

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 40-44 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 8
Frecuencias y porcentajes liderazgo transformacional

No	Indicadores Valoración Unidades de observación	Liderazgo transformacional									
		5. Siempre		4. Casi siempre		3. A veces		2. Raras veces		1. Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	70	31%	58	26%	42	19%	27	12%	28	12%
2	Docentes	24	48%	16	32%	6	12%	1	2%	3	6%
3	Directores	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfico 8
Frecuencias de liderazgo transformacional

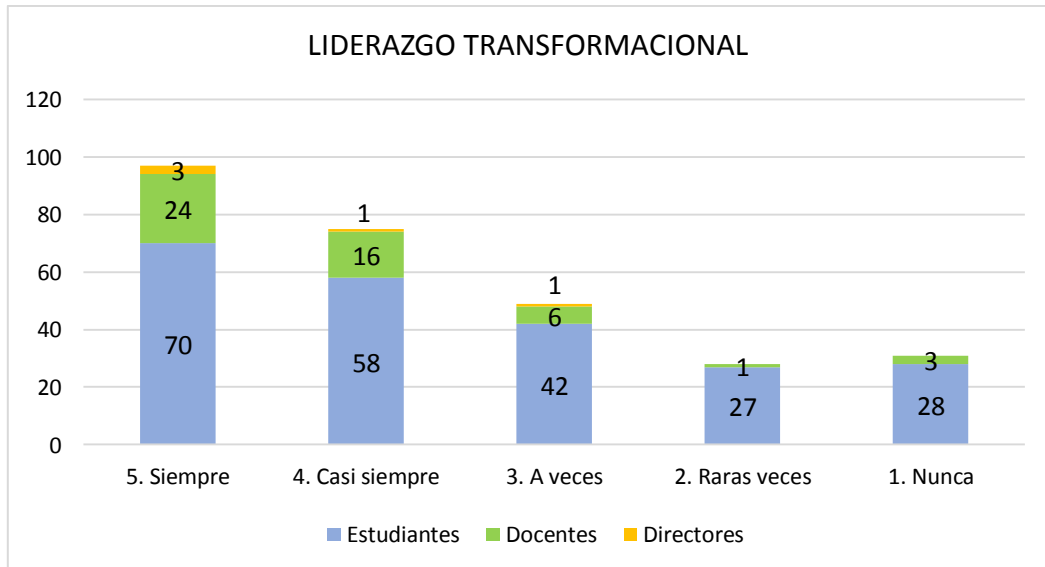


Tabla 9
Valoraciones de desarrollo profesional docente y estudiantil

Nº	Unidades de observación	Indicadores		Desarrollo profesional docente y estudiantil				
		Valoración		5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo
		f	f	f	f	f		
1	Estudiantes	341	332	235	97	120		
2	Docentes	90	90	43	14	13		
3	Directores	16	6	0	2	1		

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 45-49 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 9
Frecuencias y porcentajes desarrollo profesional docente y estudiantil

Nº	Unidades de observación	Indicadores		Desarrollo profesional docente y estudiantil									
		Valoración		5. Siempre		4. Casi siempre		3. A veces		2. Raras veces		1. Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Estudiantes	68	30%	66	29%	47	21%	20	9%	24	11%		
2	Docentes	18	36%	18	36%	9	18%	3	6%	2	4%		
3	Directores	3	60%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%		

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

Gráfico 9
Frecuencias de desarrollo profesional docente y estudiantil

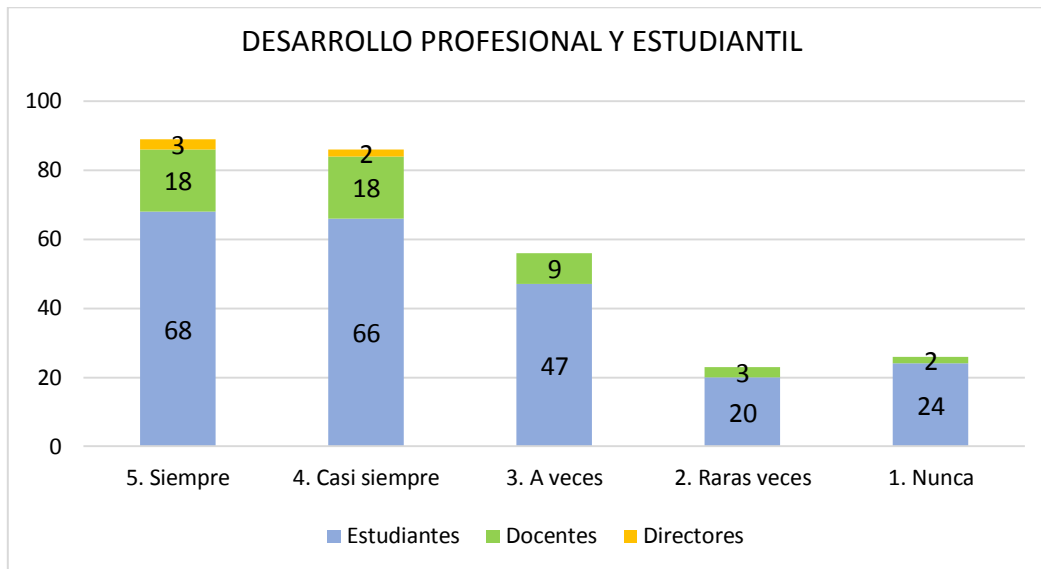


Tabla 10
Valoraciones de mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes

No	Indicadores Valoración Unidades de observación	Mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes				
		5. Siempre	4. Casi siempre	3. Raras Veces	2. Muy pocas veces	1. Nunca
		f	f	f	f	f
1	Estudiantes	451	310	167	72	125
2	Docentes	126	90	20	3	11
3	Directores	18	2	3	0	2

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 50-54 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador.

Tabla 10

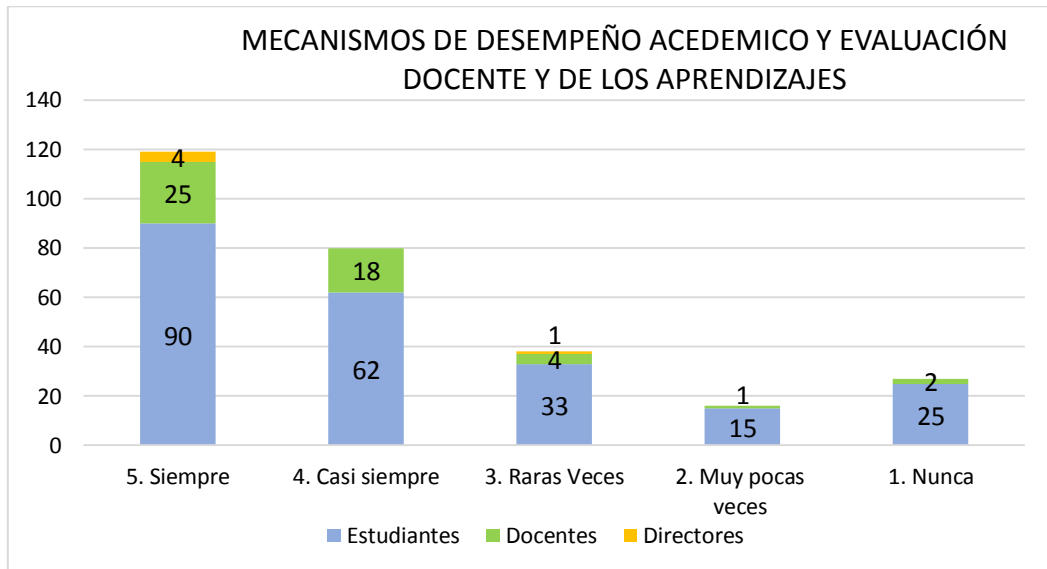
Frecuencias y porcentajes mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes

Indicadores	Mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes									
	5. Siempre		4. Casi siempre		3. Raras Veces		2. Muy pocas veces		1. Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nº Unidades de observación										
1 Estudiantes	90	40%	62	27%	33	15%	15	7%	25	11%
2 Docentes	25	50%	18	36%	4	8%	1	2%	2	4%
3 Directores	4	80%	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfico 10

Frecuencias de mecanismos de desempeño académico y evaluación docente y de los aprendizajes



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

Tabla 11
Valoraciones de buenas prácticas de liderazgo carismático

Nº	Unidades de observación	Indicadores		Buenas prácticas de liderazgo carismático									
		Valoración		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Estudiantes	335		305		271		121		93			
2	Docentes	119		100		16		5		10			
3	Directores	18		3		1		3		0			

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 55-59 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 11
Frecuencias y porcentajes buenas prácticas de liderazgo carismático

Nº	Unidades de observación	Indicadores		Buenas prácticas de liderazgo carismático									
		Valoración		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Estudiantes	67	30%	61	27%	54	24%	24	11%	19	8%		
2	Docentes	24	48%	20	40%	3	6%	1	2%	2	4%		
3	Directores	3	60%	1	20%	0	0%	1	20%	0	0%		

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

Gráfico 11
Frecuencias sobre buenas prácticas de liderazgo carismático

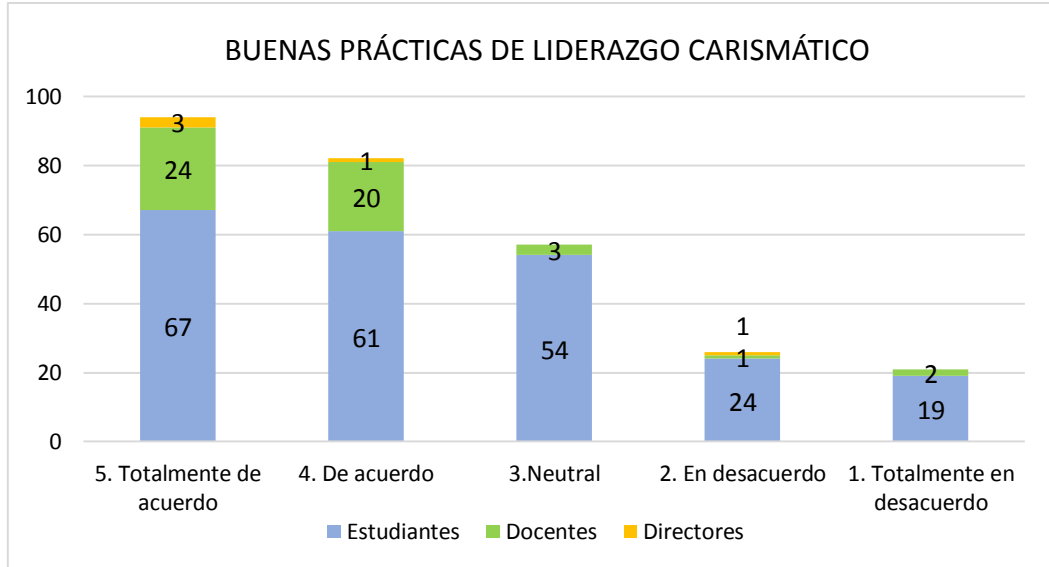


Tabla 12
Valoraciones buenas prácticas de liderazgo transformacional

Nº	Indicadores	Buenas prácticas de liderazgo transformacional				
		Valoración				
		5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Indiferente	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo
	Unidades de observación	f	f	f	f	f
1	Estudiantes	352	290	209	134	140
2	Docentes	119	81	32	5	13
3	Directores	13	7	3	2	0

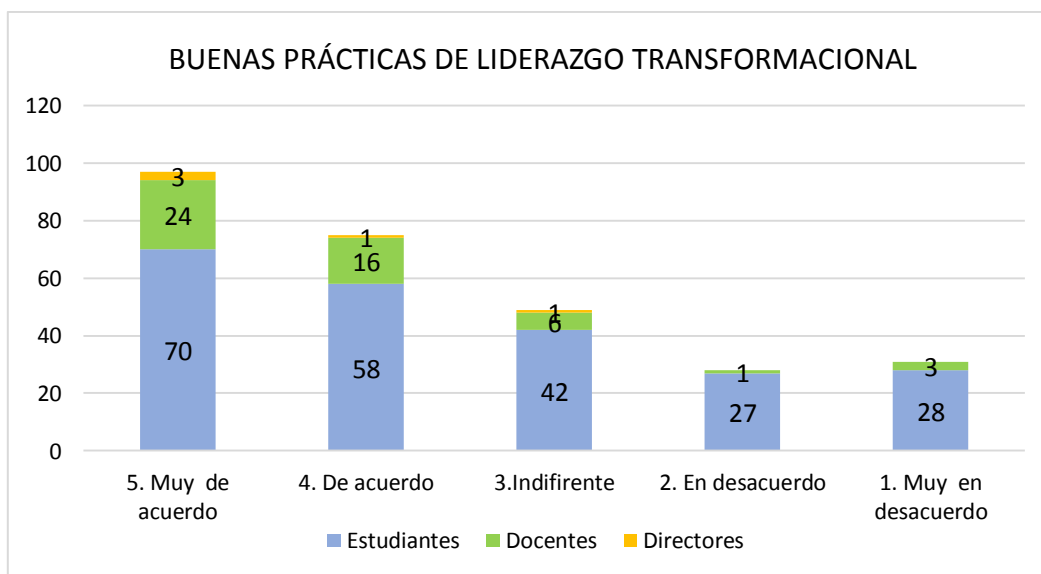
Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 60-64 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador.

Tabla 12
Frecuencias y porcentajes de buenas prácticas de liderazgo transformacional

Indicadores	Buenas prácticas de liderazgo transformacional									
	5. muy de acuerdo		4. De acuerdo		3. Indiferente		2. En desacuerdo		1. Muy en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nº Unidades de observación										
1 Estudiantes	70	31%	58	26%	42	19%	27	12%	28	12%
2 Docentes	24	48%	16	32%	6	12%	1	2%	3	6%
3 Directores	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%

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

Gráfico 12
Frecuencias de buenas prácticas de liderazgo transformacional



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

Tabla 13

Valoraciones sobre la distribución de infraestructura en espacios académicos

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Distribución de infraestructura en espacios académicos				
		5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Neutral	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
		f	f	f	f	f
1	Estudiantes	335	268	219	126	177
2	Docentes	94	75	40	22	19
3	Directores	16	3	2	4	0

Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 65-69 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 13

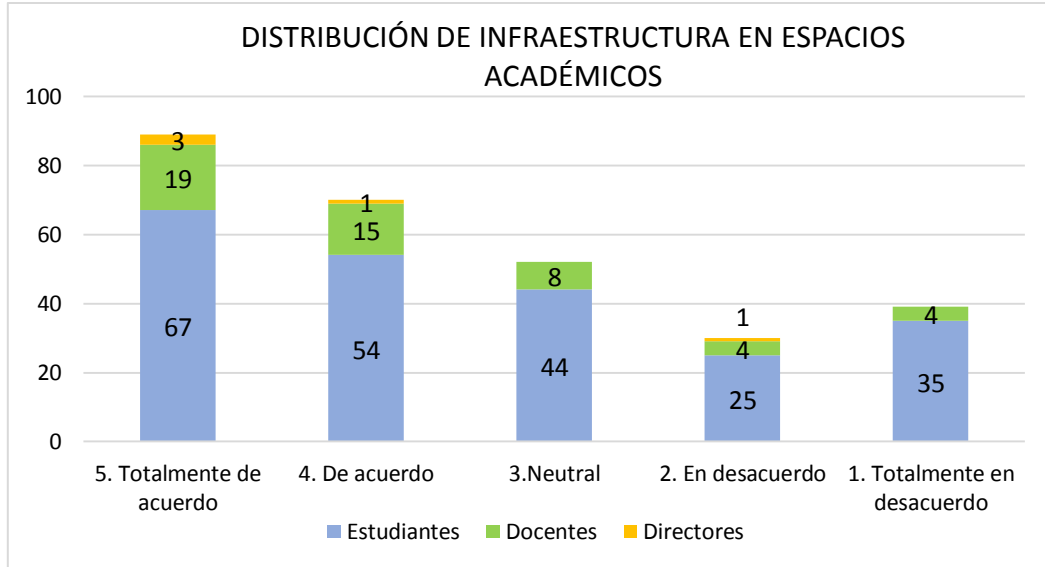
Frecuencias y porcentajes sobre la distribución de infraestructura en espacios académicos

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Distribución de infraestructura en espacios académicos									
		5. Totalmente de acuerdo		4. De acuerdo		3. Neutral		2. En desacuerdo		1. Totalmente en desacuerdo	
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	67	30%	54	24%	44	18%	25	11%	35	16%
2	Docentes	19	38%	15	30%	8	16%	4	8%	4	8%
3	Directores	3	60%	1	20%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfico 13

Frecuencias sobre la distribución de infraestructura en espacios académicos



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

Tabla 14

Valoraciones de instalaciones acordes a estudiantes

No	Indicadores Valoración Unidades de observación	Instalaciones acordes a estudiantes				
		5. Muy conforme	4. Conforme	3. Indiferente	2. Disconforme	1. Muy Disconforme
		f	f	f	f	f
1	Estudiantes	246	296	157	156	270
2	Docentes	99	73	19	27	32
3	Directores	10	9	1	4	1

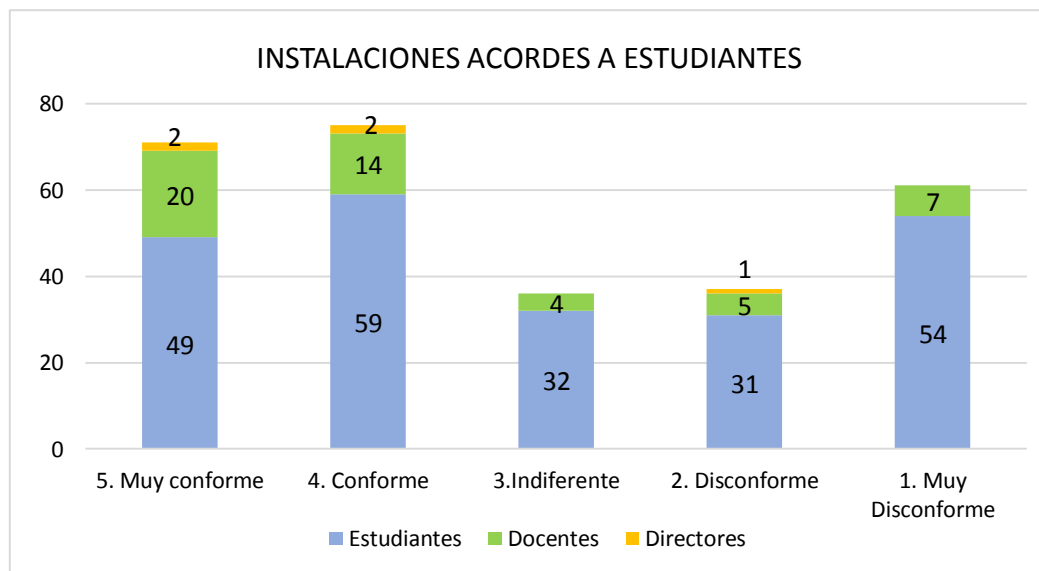
Nota: Esta tabla comprende las valoraciones de preguntas de 70-74 del cuestionario administrado a estudiantes y docentes de Educación Media, y directores de instituciones públicas del sector privado de San Salvador

Tabla 14
Frecuencias y porcentajes de instalaciones acordes a estudiantes

Nº	Indicadores Valoración Unidades de observación	Instalaciones acordes a estudiantes									
		5. Muy conforme		4. Conforme		3. Indiferente		2. Disconforme		1. Muy Disconforme	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Estudiantes	49	22%	59	26%	32	14%	31	14%	54	24%
2	Docentes	20	40%	14	28%	4	8%	5	10%	7	14%
3	Directores	2	40%	2	40%	0	0%	1	20%	0	0%

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

Gráfico 14
Frecuencias de instalaciones acordes a estudiantes



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