



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

**“EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO FACTOR POSITIVO DE LA
INCLUSIÓN EDUCATIVA, EN EL MUNICIPIO DE AHUACHAPÁN”**

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

PRESENTADO POR

LICDA. SANDRA ROXANA HERNÁNDEZ DE BERMÚDEZ

ASESOR

ING. MANUEL ERNESTO APARICIO G. MDE/MAIE

OCTUBRE DE 2019

SAN SALVADOR

**EL SALVADOR
AMÉRICA**

CENTRO



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

RECTOR

MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO

VICE-RECTORA 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

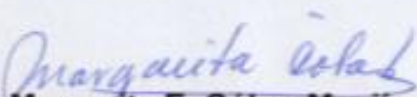
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2019

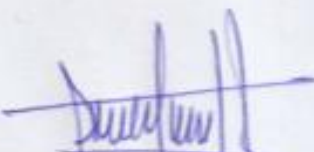


Universidad Pedagógica de El Salvador
Dr. Luis Alonso Aparicio

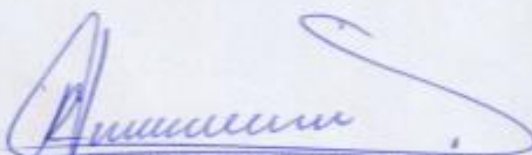
MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR


Mtra. Margarita E. Cobar Menjívar

Presidente


Mtra. Ada Montano

Primer Vocal


Mtro. José Arístides Ramos Sáenz

Segundo Vocal


Mtro. Manuel Ernesto Aparicio

Asesor



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

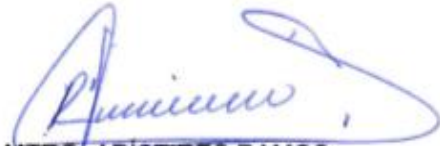
Mes: OCTUBRE

Año: DOS MIL DIECINUEVE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las diecisiete y treinta y cinco horas del día once de octubre del año dos mil diecinueve, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO FACTOR POSITIVO DE LA INCLUSIÓN EDUCATIVA", presentado por: LCDA. SANDRA ROXANA HERNÁNDEZ DE BERMÚDEZ, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**


MTRA. MARGARITA CÓBAR
Presidente


MTRA. ADA MONTANO
1er. Vocal


MTRO. ARISTIDES RAMOS
2do. Vocal


LCDA. SANDRA ROXANA HERNÁNDEZ DE BERMÚDEZ
Sustentante

DEDICATORIAS

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo, por estar a mi lado con su amor, protección y misericordia en todo momento de mi vida.

A mi amado esposo, Oscar Bermúdez por su apoyo incondicional con su amor, paciencia, cariño y sus oraciones; a nuestras hermosas nenas Amy y Katy por la comprensión de tantos fines de semana ausentes en esas reuniones familiares.

A mi padre Rufino Hernández y mi madre Bernarda de Hernández, quienes con su ejemplo de fe en Dios y perseverancia me han enseñado a luchar por alcanzar mis sueños y nunca rendirme. Mami la amo mucho y a mi papi un abrazo hasta el cielo.

A mis hermanos y cuñadas por siempre animarme a seguir adelante.

A la congregación de mi Iglesia, Tabernáculo Bíblico Bautista Amigos de Israel Ahuachapán, por sostenerme con sus oraciones a lo largo de estos tres años de preparación académica.

A mi querida amiga Nery, por estar conmigo desde que nos conocimos en esta Universidad, en los malos y buenos momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a cada uno de los directores que me abrió las puertas de su institución y a los docentes que colaboraron para que esta investigación fuera una realidad, sin ellos nada hubiera sido posible.

Al Maestro Manuel Ernesto Aparicio, por el apoyo brindado con sus conocimientos y aprendizajes adquiridos en cada reunión sostenida.

A los miembros de mi jurado evaluador, Maestra Margarita Cobar, Maestra Ada Montano y Maestro José Arístides Ramos, por su aporte profesional brindado en el transcurso de este proceso de tesis.

A la Maestra Rebeca Ramos de Caprile por su acompañamiento académico durante mi formación profesional en esta prestigiosa Universidad.

RESUMEN

La educación es un derecho inalienable al ser humano, nada ni nadie puede vulnerarlo, pues es a través de la educación que se forman niñas, niños, adolescentes y jóvenes para transformarlos en mujeres y hombres que sean productivos a la sociedad, además a través de la educación se pueden ir cerrando las brechas de desigualdad que en una sociedad o país puedan existir.

Ante esta perspectiva, la educación en El Salvador ha venido evolucionando a través de los años, como producto de esa evolución surge la Educación Inclusiva y como respuesta a una serie de desafíos que aún no se han logrado vencer en este tema. La educación inclusiva permite que todos los niños y niñas de una determinada comunidad aprendan juntos, independientemente de sus condiciones personales, religiosas, sociales o culturales, de rapidez o lentitud en el aprendizaje o si sufre una discapacidad física, en donde hay igualdad de oportunidades y a la participación. El país abraza esa visión de establecer políticas de estado en donde se busca el desarrollo sostenible, lo que es posible lograr si se construyen sociedades en un contexto social de equidad e igualdad en derechos. Para que todo sea una realidad es necesario contar con centros educativos que ofrezcan niveles de enseñanza óptimos de una forma sistémica, cuyos directores ejerzan un liderazgo tal como lo menciona Kotter, que ser capaz de transformar personas y situaciones.

El rol que juegan los directores como líderes para implementar una educación inclusiva es fundamental, pues ellos pueden favorecer, fomentar o impedir que las políticas educativas sean ejecutadas de manera positiva con el mejor desempeño; realizando un impacto efectivo en profesores, estudiantes y demás comunidad educativa, ya que para el desarrollo de la educación inclusiva intervienen diferentes actores que necesitan articularse entre sí.

A través de la presente investigación se van descubriendo las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión pedagógica, administrativa y comunitaria como factor positivo de la inclusión educativa.

ABSTRAC

Education is an inalienable right to the human being, nothing and no one can flout it, since it is through education from children, adolescents, young people to transform them into women and men who will be productive to society, as well as through education can go by bridging the gaps of inequality that a society or nation can exist.

In this perspective, education in El Salvador has evolved over the years, as a product of that evolution arises the Inclusive Education and as a response to a series of challenges that have not yet been logged overcome in this topic.

The country embraces that vision by establishing policies of state where are looking for sustainable development, what is possible if built societies in a social context of gender equity and equality in rights. To make it a reality it is necessary to have educational centers that offer optimal levels of education of a systemically, whose directors exercise leadership as Kotter, capable of transforming people and situations. The role of the directors as leaders to implement an inclusive education is fundamental, because they can promote or prevent the educational policies are carried out in a positive way and with the best performance; conducting a real impact and effective in professors and students and other educational community, as for the development of inclusive education different actors who need to be articulated.

Through this research, the director's leadership actions and the strategies he uses through his pedagogical, administrative and community management practices as a positive factor in educational inclusion are discovered.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Objetivos de investigación	4
Objetivo General:	4
Objetivos Específicos:	4
1.2 Justificación	4
1.3 Limitaciones	6
CAPITULO II: MARCO TEORICO	7
2.1 Conceptualización del liderazgo	7
2.2 Características del líder.....	9
2.3 Tipos de Liderazgo	11
2.3.1 Liderazgo autocrático	12
2.3.2 Liderazgo burocrático	13
2.3.3 Liderazgo carismático	13
2.3.4 Liderazgo democrático	13
2.3.5 Liderazgo ‘Laissez-faire’	14
2.3.6 Liderazgo transaccional	14
2.3.7 Liderazgo transformacional	15
2.3.8 El Liderazgo Pedagógico.....	16
2.4 El Liderazgo del director educativo.....	18
2.4.1 Influencia del liderazgo del director en el centro educativo	21
2.5 Educación Inclusiva	23
2.5.1 Conceptos de educación inclusiva	24
2.5.2 Origen de la Educación Inclusiva	25
2.5.3 Antecedentes de la educación inclusiva en El Salvador	26
2.5.4 Educación Inclusiva actual en El Salvador.....	32

2.5.5 El director y la educación inclusiva	34
CAPÍTULO III. METODOLOGIA	37
3.1 Participantes	39
3.2 Instrumentos	43
3.3 Validación de los instrumentos	46
3.4 Estrategia de análisis de datos.....	50
3.5 Participantes	54
CAPITULO IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
4.1 Descripción e interpretación de resultados.....	55
4.1.1 Codificación Abierta.....	55
4.1.2 CODIFICACION Y CATEGORIZACION DE LOS HALLAZGOS	57
4.2. ANÁLISIS NARRATIVO DE LOS HALLAZGOS DE LA TABLA 4.	64
4.2.1 Categoría IE: Inclusión Educativa	65
4.2.2 Categoría PEI: Políticas de Educación Inclusivas Implementadas	68
4.2.3 Categoría ADBPD: Acciones Directivas de Buenas Prácticas Docentes	70
4.2.4 Categoría ML: Medición de logros.....	74
4.2.5 Categoría BPI: Buenas Prácticas Inclusivas.....	77
4.2.6 Categoría RII: Relaciones Interpersonales Inclusivas	79
4.3 ANÁLISIS NARRATIVO DE LOS HALLAZGOS DE LA TABLA 7.	91
4.3.1 Categoría IE: Inclusión Educativa.....	92
4.3.2 Categoría EEP: Estrategías Educativas y Pedagógicas	97
4.3.3 Categoría CEI: Características de una Escuela Inclusiva	102
4.3.4 Categoría SEI: Necesidades inclusivas Informadas al Director	105
4.3.5 Categoría RDAS: Reacción del Director a Sugerencias.....	109
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	110
5.1 Conclusiones.....	111
5.2 Propuesta de mejora	121
ANEXOS	124
Referencias Bibliográficas	146

PRESENTACIÓN.

En el presente estudio se describen las acciones del liderazgo directivo que inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución, mostrando una serie de acciones y estrategias utilizadas por el director y docentes para cumplir con una política de estado como lo es la Educación Inclusiva.

Dicho estudio consta de cinco capítulos, con sus respectivos anexos, que forman parte de los medios de verificación utilizados; más bibliografía, que muestra que las fuentes de investigación utilizadas son sustentable y confiables.

El **capítulo I. Planteamiento del problema**, se muestran los objetivos de la investigación, subdividiéndose en un objetivo general y tres objetivos específicos, los cuales fueron establecidos para dar respuesta a los propósitos de la investigación. Además, en el mismo capítulo se dan a conocer la justificación de la investigación y cuales han sido aquellas limitantes que se consideraron se podían presentar a lo largo de la investigación.

El **capítulo II. Marco Teórico**, en el cual se presentan algunos apartados de diferentes autores, los cuales refuerzan y respaldan teóricamente el tema de investigación: El liderazgo directivo como factor positivo de la inclusión educativa, se presentan conceptualizaciones del liderazgo, tipos de liderazgo y características del líder. También se aborda la temática del liderazgo, relacionado directamente con el área educativa, pues es el tema que compete a la investigación.

Siempre en el capítulo II, en mismo marco teórico, se retoma el tema de la educación inclusiva, presentando: antecedentes, educación inclusiva en el Salvador en donde podemos apreciar los avances que se han tenido al respecto.

El **capítulo III. Metodología**, la cual se ha utilizado de forma cualitativa: pues es un tema que presenta en un contexto social, se detalla los participantes en la muestra, los instrumentos y estrategia de análisis de datos utilizados.

Capítulo IV. Análisis y discusión de resultados. La metodología elegida en la aplicación de categorías, se estableció iniciando con el proceso de selección

de diferentes unidades de análisis y los grupos focales o cantidad de personas a ser encuestadas. En cada centro educativo se tuvo la participación del director o directora y dos docentes, quienes fueron seleccionados de manera estratégica por conveniencia. Directores y docentes han sido clasificados en código correlativos, tiempo de servicio en la institución y grado académico obtenido, datos que ayudaran a una mejor interpretación y análisis de los datos recolectados.

Para finalizar con el capítulo V. Conclusiones y propuesta de mejora, en donde se detallan después del análisis profundo del tema y de la investigación de campo; las conclusiones finales, a la vez se da a conocer la propuesta de mejora, para ser entregada a las instituciones que permitieron hacer realidad dicha investigación, como un aporte social y personal con el propósito de transformar y abonar hacia una educación más inclusiva.

INTRODUCCION

En un mundo tan globalizado como el actual, es importante poder estar a la vanguardia de los cambios que conlleva permanecer en una sociedad tan dinámica, y crear nuevas estrategias que permitan ser competitivos; a tal grado de poder crear impacto en el rol de las actividades realizadas. El sistema educativo no es la excepción, ya que éste tiene una gran responsabilidad con visión sistémica sobre el ser humano. La Constitución de la República de El Salvador de 1983, en su artículo No 55 dice que “La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social, contribuir a la construcción de una sociedad democrática más prospera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificar con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano”.

Todo esto no se construye con sistemas educativos deficientes, sino que con aquellos sistemas que estén dirigidos por profesionales calificados, que sean liderados por directores que tengan la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas y objetivos planteados, ya que el liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, dirigiendo al equipo de trabajo como también al mismo tiempo motivándolo. Por lo tanto, es necesario que el director educativo cuente con una serie de competencias humanas, profesionales y sociales que favorezcan a crear y ejecutar asertivamente dichas metas establecidas para poder dirigir la institución efectivamente.

Como se puede observar en nuestro ámbito educativo el liderazgo del director es fundamental, pues es a través del mismo, que los líderes persiguen metas con claridad, tenacidad, responsabilidad y son ellos los que responden por

su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales o individuales en las diferentes áreas de aplicación de la educación, en otros se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo para dicho cumplimiento.

Precisamente es al director a quien le corresponde articular las relaciones que existen entre los integrantes de una comunidad educativa: padres, madres de familia, docentes, personal administrativo; con el objetivo de lograr la participación idónea de cada uno de ellos en el proceso enseñanza aprendizaje, partiendo desde el punto de vista que la participación de la familia tiene mucha importancia en el desarrollo del alumnado pues ella es el primer entorno educativo que los estudiantes tienen.

Otra de las dimensiones del liderazgo del director de gran valor y compromiso es la gestión administrativa, para ejercer la parte administrativa eficientemente es necesario que cada director posea competencias académicas y humanas para ejecutar las fases del proceso administrativo, pues es el responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela y de esta manera realizar un buen manejo de los recursos tangibles e intangibles del centro educativo. El trabajo del director como líder administrativo no es fácil, ya que tiene que dedicar gran parte de su tiempo en procesos de presupuestos, compras, atender proveedores, liquidaciones, manejo de caja chica entre otros; sin perder de vista que la finalidad de su labor que es dirigir y motivar hacia una excelente labor educativa.

Partiendo de lo descrito anteriormente se evidencia la importancia del liderazgo de la gestión educativa en la dirección; pues, como toda organización, enfrenta desafíos ante los cambios que la sociedad actual presenta. Según el Instituto Internacional de Planeamiento de Educación, del Ministerio de Educación de la Nación, Argentina; uno de los desafíos que enfrenta es romper las viejas estructuras que eran aptas para una sociedad que cambiaba mucho más lentamente y sustituirla por formas más organizativas, mucho más flexible que permitan adaptarse a entornos en cambio permanente.

Tal es el caso de la educación inclusiva, dado que se puede encontrar en los centros escolares, aulas de clases las cuales están integradas por niñas, niños, adolescentes o adultos que poseen características diferentes entre sus pares; a tal grado de contar con personas que tienen algún grado de discapacidad, alumnos con diversos orígenes, diferentes nacionalidades, religiones, dinámica de aprendizaje; formando de esta manera las aulas escolares heterogéneas; lo que presenta un gran reto para los procesos de educación escolar por la necesidad de crear considerables estrategias educativas según las características individuales y culturales de cada estudiante. De esta manera incluir involucra el reconocer la diversidad y para esto se debe cumplir actividades fundamentales por parte de la educación inclusiva tanto en el área pedagógica como en la infraestructura, que permitan garantizar el derecho a la educación.

La educación inclusiva se define como el proceso de identificar y responder a la diversidad de necesidades de todos los estudiantes a través de la mayor participación en el aprendizaje, las culturas, las comunidades; a tal grado de ir reduciendo la exclusión en la educación. Involucra cambios y modificaciones en contenidos, aproximaciones, estructura y estrategias, con una visión común que incluye los niños, niñas del rango de edades apropiadas y la convicción de que es la responsabilidad del sistema regular, educar a todos los niños y las niñas. La visión de la educación inclusiva debe tener como objetivo final un enfoque más amplio del ámbito exclusivamente académico: terminar con todas las modalidades de discriminación y fomentar la cohesión.

La educación inclusiva implica que todos los niños y las niñas de una determinada comunidad aprendan juntos independientemente de sus condiciones personales, sociales o culturales, incluidos aquellos que presentan discapacidad.

Por lo tanto el presente trabajo es el resultado de los hallazgos encontrados y posteriormente analizados de como el director, al ser el responsable principal de los procesos que incluyen estas poblaciones, desarrolla acciones y estrategias inclusivas que le permite ser un líder educativo que transforma situaciones, personas y sistemas, todo esto ejecutado en el cumplimiento de la normativa legal,

garantizando un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cuestión del liderazgo educativo se sitúa en la preocupación común en los sistemas educativos, sobre que se puede hacer, aquí y ahora para mover y dinamizar las escuelas, de modo que puedan conseguir buenos aprendizajes para todos los alumnos (Bolívar, Murillo y López, 2013), ya que cada uno de los alumnos que pertenecen al centro educativo tienen el derecho de recibir la mejor educación y tener la oportunidad de recibir la enseñanza de acuerdo a las limitaciones que puedan presentar y no ser discriminado por el director, docentes o demás personal que integren el centro escolar o subestimar la capacidad del alumnado que presente alguna de estas limitantes para poder desarrollarse en el ámbito educativo.

Los directores como líderes y responsables de una institución o escuela parecen tener algún efecto sobre otros factores relevantes, como lo son la participación activa de los padres y madres de familia, el monitoreo del progreso de los estudiantes, el desarrollo de esquemas y programas exitosos de agrupamientos de los alumnos, así como la coordinación en materia de currículo, políticas y prácticas de promoción escolar rigurosas y equitativas (Leithwood, K. , 2009); como también se debe verificar el trabajo del maestro en el aula, y garantizar las condiciones óptimas para que tanto los alumnos reciban sus clases como la de los docentes en el momento de impartirlas. Partiendo de estas premisas se puede notar que el director es el eslabón principal para que la gestión educativa y todo lo que ésta implica se desarrolle de una manera inclusiva; no como ayuda al alumnado, a los padres o madres de familia, sino como un derecho que cada persona tiene.

Desde hace ya algunos años en El Salvador, a través del Ministerio de Educación se ha venido trabajando la Política de Educación Inclusiva, la cual fue uno de los principales instrumentos de gestión que se estableció con en el “Plan Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela”. Con todo esto, en primer lugar se busca dar prioridad a aquellos sectores más vulnerables de la población que

necesitan de mayor atención, y, en segundo lugar dar cumplimiento a los compromisos adquiridos por el Estado Salvadoreño en los diferentes foros e instancias internacionales que promueven la atención educativa a la diversidad y más propiamente a la educación inclusiva (MINED, 2010).

Aun con todo lo planteado anteriormente, por el momento no existen estudios científicos que permitan conocer y sustentar los resultados o limitaciones que se han obtenido con el Programa Escuela Inclusiva a Tiempo Pleno (EITP) debido a la falta de liderazgo de los directores, este programa es parte de las políticas públicas con respecto a la educación con el Plan Educativo Vamos a la Escuela; programa que se ha ejecutado en el presente gobierno, en el cual se perciben aun muchos vacíos por lo que es necesario desarrollar y buscar métodos o estrategias para poder proporcionar asistencia educativa a los niños, niñas y jóvenes cumpliendo así; el derecho a la educación considerando la diversidad estudiantil con la que cuenta los diferentes centros escolares públicos del país.

Según Ardon, D. , Basilio, F. y Bonilla, M.; mencionan que el riesgo social de la realidad educativa es alarmante, ya que son 800 centros escolares de educación pública las que se encuentran en el país en zonas de alto riesgo social, considerando que este tipo de población es tomada en cuenta dentro del programa de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP), el cual al ser inclusivo indica mayor aumento de niños con las necesidades propias de su condición; donde permanecerán por mayor tiempo en las escuelas, el Ministerio de Educación (MINED) posee una visión muy idealista por el hecho que se pretende alcanzar con mucho afán la cobertura pero se está dejando de lado la calidad, a que nos referimos con ello a la necesidad de formar integralmente a la población estudiantil. Para ello se requiere que los docentes estén capacitados profesionalmente para formar correctamente y así orientar, guiar e instruir al alumnado, se necesita invertir en la formación del magisterio para brindar un aprendizaje significativo de calidad y que prepare para la vida al alumno. Razón por la cual es urgente que los directores de dichas instituciones o centros escolares tengan la formación y preparación

necesaria para liderar a los docentes en estos significativos cambios que son parte de la evolución holística del sistema educativo.

Sin embargo un liderazgo efectivo, según Leithwood, K.,(2009); abarca funciones y características de gran envergadura, tales como una orientación no conformista, seleccionar y reemplazar de manera rigurosa a los profesores, apartar de la escuela aquellos elementos distractores que no estén centrados en los aprendizajes, monitorear de manera frecuente las actividades escolares, invertir mucho tiempo y energía en el mejoramiento escolar, apoyar a los profesores y desarrollar un líder pedagógico superior; funciones que requieren de un profesional competente y pertinente en el área. Sin embargo, a pesar de todas las responsabilidades que conlleva ser un director educativo; en La Ley de Carrera Docente se puede observar un perfil que deja bastantes vacíos, pues no profundiza en el grado profesional y experiencia en el cargo, así como habilidades humanas y sociales que tiene que poseer quien aspire a la posición.

Aparte de esta disposición la misma ley menciona que para desempeñar cargos de director en instituciones educativas el candidato o los candidatos tienen que haber sido seleccionados por los docentes del centro educativo (Ley de la Carrera Docente, Art. 76, 1996), lo cual no abona mucho a una selección objetiva de acuerdo a las competencias del candidato, pues podría predominar más el compañerismo; todo esto no garantiza poder encontrar las cualidades de liderazgo que se requiere para dicha gestión.

Ferreira (1990), citado por Pérez (2002, p.31) no dice que "los gerentes educativos que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado".

Por supuesto el no tener la preparación necesaria da como resultado un deficiente liderazgo y gestión educativa por parte del director escolar perjudicando de esta manera el sistema educativo público.

Ante la situación expuesta anteriormente se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué acciones de liderazgo del director inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución?

1.1 Objetivos de investigación

Objetivo General:

- Conocer las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y parvularia dentro de dos Instituciones públicas y una privada; todos pertenecientes al municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán.

Objetivos Específicos:

- Indagar las acciones que reflejan una buena gestión de liderazgo directivo.
- Identificar cuáles son las buenas prácticas educativas que ayudan al director a tener una Escuela más inclusiva.
- Elaborar una propuesta de mejora para fortalecer el desarrollo de la educación inclusiva en el Centro Educativo.

1.2 Justificación

Durante los últimos siete años, según el Ministerio de Educación en su documento de “Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno El Salvador” dice que ha experimentado un modelo de escuela inclusiva, mismo que ha permitido introducir variadas prácticas educativas en los centros escolares, posibilitando así una incidencia mayor en el proceso de aprendizaje del estudiante “que enriquece las experiencias psicopedagógicas en la escuela, contribuye a una mejora de

calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, así como a la formación psicosocial e intelectual de las personas en un nuevo marco de igualdad de oportunidades y participación, donde disfruten y se beneficien de aprender juntos como una experiencia significativa para sus vidas” (MINED, 2010) página 9.

La Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia en su artículo 11 nos dice “Todas las niñas, niños y adolescentes son iguales ante la Ley. Por tal motivo no podrá justificarse ninguna distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en criterios tales como sexo, raza, color, edad, idioma, religión, culto, opinión, filiación, origen nacional étnico o social, posición económica, necesidades especiales, discapacidad física o mental, nacimiento o cualquier otra condición de las niñas, niños y adolescentes o de sus madres, padres representantes y responsables, que tengan por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos fundamentales.”

Para lograr avanzar en el tema de escuela inclusiva y lograr romper gradualmente esa brecha existente, es necesario la labor del director como líder educativo ya que éste se concibe como elemento primordial para el buen funcionamiento de las instituciones, e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora según explican Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), una mejora que haga real la educación inclusiva dentro de la institución.

Por lo tanto, se considera la investigación relevante ya que permitirá dejar un indicador de aquellas acciones del director que inciden positivamente dentro de su liderazgo y gestión educativa, los cuales son términos que van de la mano para lograr implementar una educación inclusiva y lograr cumplir con una política de Estado dentro del sector educativo.

Además, permitirá un acercamiento con el director, docentes y alumnado; para evidenciar la problemática y lograr detectarla desde una óptica más objetiva. Por tanto, se justifica desde los siguientes puntos de vista:

1. Conveniencia, pues permitirá poder tener un estudio científico veraz que refleje cuales son las acciones positivas del liderazgo que permiten al director tener una escuela más inclusiva, las cuales podrán ser tomadas en cuenta en otras escuelas o instituciones.
2. Relevancia social, ya que fortalecerá una cultura inclusiva dentro del centro escolar beneficiando en si a muchas familias quienes tendrán la oportunidad de ya no ser discriminadas en el ámbito escolar.
3. Implicaciones prácticas, como se ha mencionado anteriormente, aunque existen políticas de estado que velen por una escuela inclusiva, se puede observar que en un gran porcentaje de escuelas es un tema ausente pues carecen de estructura física y recurso humano capacitado para dar cumplimiento a esta iniciativa.

1.3 Limitaciones

Debido al tiempo de realización, no se hará una evaluación de la implementación de la investigación del programa de mejoras planteado en los objetivos.

Para tener una mayor profundidad de las experiencias recabadas, la investigación se hará con tres diferentes instituciones; dos públicas y una privada, como estudio de caso.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Conceptualización del liderazgo

Es muy importante conocer diferentes conceptos de liderazgo, ya que a través de ellos se logrará comprender de una manera holística este tema lo cual permite una comprensión asertiva del mismo. Zuzama, J. (2014) nos dice al respecto que en el transcurso del tiempo ha existido una serie de autores que han estudiado el tema de Liderazgo y tratado de definir según los conceptos siguientes:

Gómez, W. (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como un semi dios encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores.

Silíceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos.

Gómez, W. (2002) afirma que el o la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad.

French y Bell (1996) por su parte exponen que el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido. En éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo

que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, pág.144).

El concepto de liderazgo es dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten (Daft, 2006 citado por Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

Entre otros autores que han tenido influencia en temas de liderazgo se encuentra Kotter, citado Carapaica (2009), quien dice que el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas ideas. Según Kotter el ser humano que lidera tiene que ser capaz de transformar personas y situaciones hacia un futuro mejor.

De acuerdo a los conceptos anteriores se puede decir que líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola/o como jefa/e, coordinador/a o supervisor/a; a tal grado que tenga autoridad sobre ella, ya sea delegada o voluntaria.

Entonces en la actualidad ¿Cómo se describir a un líder?

Maristany (1994) lo define como la persona que tiene carisma, presencia, empatía, que se conoce a sí mismo y sabe comunicar; lograr la atención e interés de las personas para llegar hacia un objetivo.

Al estudiar los conceptos de liderazgo y ver la evolución a través de las diferentes épocas sobre el desempeño de cada líder en la historia, es necesario observar la auto disciplina que ha contribuido a que cada persona tenga su papel importante en la historia como es el caso de Moisés, que, con su actitud positiva, su

carácter, su disposición de escuchar, carisma, compromiso y la visión de futuro, realizó hazañas para el bien de su pueblo. (Estrada, 2007)

2.2 Características del líder

Según Estrada (2007), existen cualidades necesarias que se deben potenciar en los líderes para mejorar la calidad de vida tanto en las comunidades, como en una empresa o institución, dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

- **Actitud positiva:** enfocar la mente a conseguir lo que quiere para alcanzar el éxito.
- **Autodisciplina:** a la conciencia individual, la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.
- **Capacidad de trabajo:** poner en marcha la voluntad individual para ejecutar una acción con respeto hacia el trabajo y la aspiración hacia el progreso.
- **Carácter:** mostrar cualidades en su modo de ser u obrar que lo diferencian de los demás.
- **Carisma:** poner sus capacidades en las acciones que realiza de forma que atraiga o fascine.
- **Compromiso:** acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.
- **Comunicación:** se deben expresar bien y, sobre todo, ser persuasivos en sus argumentos, convincentes en su discurso.
- **Discernimiento:** diferenciar algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.
- **Enseñabilidad:** transmitir sus conocimientos con la habilidad necesaria para que sean recibidos por el otro.
- **Escucha:** captar no solamente las palabras sino los sentimientos del interlocutor.
- **Focalización:** centrar, concentrar, dirigir su accionar en función de alcanzar un objetivo.

- **Generosidad:** inclinar el ánimo a anteponer el corazón a la utilidad y al interés.
- **Iniciativa:** dar el paso necesario en el accionar para alcanzar lo propuesto.
- **Pasión:** sensibilizar afectivamente, desde el desear y el sentir, las acciones a realizar.
- **Relaciones interpersonales:** ser objetivo e imparcial en las apreciaciones, despojándose de juicios y aceptando a quienes lo rodean tal como son.
- **Responsabilidad:** ser capaz de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva.
- **Seguridad:** conocer y confiar en sus capacidades para lograr el éxito de un trabajo, una idea o una tarea.
- **Servicial:** complacer y servir a los demás con disposición constante y perpetua sin esperar nada a cambio
- **Solucionar problemas:** utilizar sus habilidades para generar compromiso con las cosas bien hechas, evaluando objetivamente su desarrollo para encontrar la forma de mejorar cada vez más.
- **Valor:** actuar con subsistencia y firmeza en algún acto.
- **Visión de futuro:** ser claros acerca de la dirección de su organización, inspirados en el escenario de futuro deseado que motive a las personas a la excelencia.

En todo caso, lo esencial de un líder es su capacidad. Esa capacidad implica que más de una persona pueda comprender, canalizar y obedecer normativas para un fin en común. Ya no necesariamente debe enfocarse en ser líder con metodologías de castigos como la historia lo narra, y tampoco ser un líder que muestra solamente carisma.

Hoy en día, ya no es necesario seguir en la regla social que indica que el líder es quien más años haya laborado, pues se necesita la unión de buenos valores, resolución de conflictos y persistencia. Hay que recordar que el tiempo no nos define la calidad del liderazgo, sino la consistencia, la permanencia del liderazgo. Pero no hay permanencia sin fuertes valores (Maristany, 1994).

Los líderes tienen que ser hombres o mujeres con visión de futuro, comprometidos con el trabajo, con una mente abierta a los cambios, capaces de poder ver las cualidades positivas en todas las personas que estén bajo su cobertura o de transformar personas con poca visión a que logren los objetivos en común; que pueda darle la oportunidad a su equipo de trabajo, de aportar nuevas ideas y tomarlas en cuenta. Si bien es cierto un líder tiene que tener conocimientos académicos, pero también es muy importante que posea inteligencia emocional, ya que es ésta la que le va permitir gestionar las emociones personales propias y de los demás, lo que le permitirá actuar de forma empática con las diferentes áreas que corresponda articular; lo cual le permitirá mejor desarrollo profesional y mejores resultados.

Goleman (1995), psicólogo, periodista y escritor estadounidense define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de auto motivarse y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales. Por lo tanto, la inteligencia emocional se considera un aspecto muy importante para la ejecución de liderazgo efectivo.

Además de las características que un buen líder tiene que poseer, es de vital importancia conocer los diferentes tipos o enfoques sobre el liderazgo, los cuales se han venido desarrollando a través de las décadas, y evolucionando según las necesidades de los seres humanos y de las empresas u organizaciones que los aplican con el objetivo de la mejoría de las mismas.

2.3 Tipos de Liderazgo

Los líderes son los agentes de cambio, son personas cuyo comportamiento inciden en las demás personas, no importando que estos actos sean negativos o positivos, todos tienen un efecto de siembra y cosecha. Sin embargo, los líderes no permiten que los actos de otras personas les afecten a ellos, ya que son los mismos que tienen que inspirar, motivar y hacer que las otras personas multipliquen su productividad para el logro de los objetivos.

Esa interacción tiene un componente básico: la relación interpersonal, que es uno de los elementos diferenciadores de la función de liderazgo con respecto a otras facetas que van con el hecho, de dirigir; lo cual también es responsabilidad de un buen líder. El liderazgo busca la transformación de la realidad e impactar mediante otras personas (Ganga, 2013)

Debido a que cada ser humano posee una singularidad y que es única, con características personales diferentes, conocimientos, temperamentos, criterios, comportamientos, aptitudes y actitudes que varían de una persona a otra; es necesario conocer diferentes tipos de liderazgo; los cuales ayuden a tener la capacidad de dirigir y guiar de una manera integral al equipo de una organización, desde un punto de vista holístico; en donde todos se complementan entre sí y aportan significativamente de forma global al cumplimiento de las metas, y al desarrollo personal de las personas involucradas en este proceso.

Por lo tanto, se describen los diferentes tipos de liderazgo, identificado en la literatura académica:

2.3.1 Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es aquel en donde los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores. Las personas que forman parte de su equipo de trabajo no tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias y/o opiniones, no importando si estas son para la mejora continua del equipo de la institución o empresa. Los empleados constantemente están desmotivados por ese clima laboral, a tal grado de presentar alto grado rotación y ausentismo. Para muchos trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo en aquellas empresas industriales en donde los trabajos son repetitivos y mecanizados.

Según Collao (1997), citado en Munayco (2018); es un tipo de gestión autoritaria, describe en qué grado un líder determina la dirección a seguir, y asume de manera central el poder y toma de decisiones. El líder es dominante, decide y determina lo que tienen que hacer los grupos y realiza una supervisión minuciosa muy de cerca, siendo muy subjetivo a la hora de realizar sus elogios o crítica

2.3.2 Liderazgo burocrático

Este tipo de liderazgo, está centrado en las reglas, normas o procedimientos más que en los individuos o resultados. En lo que respecta a este de líder, según Pérez (2012), citado en Mamani y Chugde (2014), ejerce su liderazgo desde su departamento de trabajo u oficina, siendo imprescindible desarrollar la estructura y los procesos de la organización y darles cumplimiento. Además, es desconsiderado con sus subalternos, dejando de lado sus opiniones, y ubicando por arriba de ellos, las opiniones de los superiores, de manera que su experiencia y capacidad, causan inconvenientes por tomar en cuenta solo su manera de pensar.

2.3.3 Liderazgo carismático

El líder carismático, es lo contrario al líder burocrático o autocrático, ya que este otorga mucha importancia a sus liderados, el líder y el equipo actúan como una unidad social descentralizando la autoridad solamente del líder.

Este tipo de líder obtiene autoridad a través de sus cualidades. Los seguidores piensan que su líder posee un regalo de inspiración divina por eso que lo respetan y confían en él, además lo ven como un héroe. Según Pérez, (2012) citado en Mamani (2014) este líder es capaz de transformar al personal para lograr los objetivos de la organización, dejando al lado sus propios intereses.

2.3.4 Liderazgo democrático

A pesar que el líder democrático es el que toma la última decisión considerando metas y prioridades, ése toma en cuenta la opinión de otras personas que integran el equipo de trabajo para que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto es muy beneficioso pues incrementa la satisfacción de las personas; la vez que motiva y desarrolla nuevas habilidades, generando oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional.

Por lo tanto, se puede decir que líder democrático es aquel que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia (Giraldo y Naranjo 2014)

2.3.5 Liderazgo ‘Laissez-faire’

El líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros o colaboradores. Esto lo lleva a ser un líder que proporciona los insumos y herramientas necesarias para que el quipo haga su trabajo según ellos crean conveniente.

Este tipo líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad, dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas. Entonces, se trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente. Este tipo de liderazgo no se considera eficiente debido a que no existe un compromiso con la organización por parte de la persona que dice llevar el liderazgo. (Choque, Estrada, Pérez y Cruz 2014).

2.3.6 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo, de acuerdo a Contreras y Barbosa(2013), citado por Arévalo y Tikhomirova (2015) este está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder. Es importante referir que existen dos subdimensiones en este estilo de liderazgo:

- a) Recompensa contingente, la cual se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos.
- b) Administración por excepción, se da cuando el líder interviene, únicamente, para hacer correcciones en la conducta de los seguidores, que, por lo regular se da mediante críticas negativas. Este tipo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados.

2.3.7 Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo es un proceso de influencia para generar un cambio positivo y alto rendimiento en las personas que integran un equipo de trabajo o en otras personas con las cuales se sostiene algún tipo de relación laboral, a través de fomentar la participación activa y creativa para mejorar los procesos y resultados de la organización. Los líderes transformacionales modifican sus conductas si resultan afectados debido a algún tipo de resistencia o actitud negativa por parte de los adeptos, ya que son personas altamente comprometidas con la organización y estables emocionalmente hablando. Esta línea de liderazgo tiende a considerar el cumplimiento de objetivos organizacionales como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma empresa, obteniendo buenos resultados pues logra desarrollar relaciones interpersonales de manera profesional y objetiva.

De acuerdo a Bass (1998), citado por Lupano y Castro (2008) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito, situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre al equipo de trabajo. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio, lo cual es una característica común en las organizaciones contemporáneas.

El objetivo final de este estilo de liderazgo, tal como su nombre lo indica es transformar la persona, organización o institución en general, para alcanzar los objetivos planteados y en busca de una mejora continua.

2.3.8 El Liderazgo Pedagógico.

En las últimas décadas han surgido tipos o modelos de liderazgo, los cuales han ido siendo sustituidos por otro que ha sido creado según su aporte o necesidad de las empresas. Todos estos estilos de liderazgo tales como el democrático, carismático, participativo, transaccional, transformacional etc. se han empleado más en el ámbito empresarial, del que en más ocasiones de lo debido depende el educativo; el liderazgo se ha convertido en una industria que genera sus propios productos por parte de profesionales expertos en el campo. De todos ellos, la principal conceptualización teórica y práctica ha sido el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, en la medida en que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado. El liderazgo educativo se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado o en la organización, de modo indirecto o mediado y en el aprendizaje de los alumnos.

La capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora continua. En este avance moderno de la educación, las condiciones de aplicar el ejercicio de la dirección, con distinto grado de incidencia según cada país, están cambiando significativamente desde autonomía de escuelas, rendimiento de cuentas, presión por los resultados entre otros. Como tendencia general, de un modelo burocrático centrado en la gestión se tiende a una dirección pedagógica, encaminada al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar. En esta situación, un relevante informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (Improving School Leadership) señala que se necesita contrastar estas tendencias con la

práctica y la forma actuales del liderazgo escolar. En muchos países hay una creciente inquietud de que la función de los directores, diseñada para las necesidades de una época diferente, pueda no ser la adecuada para enfrentar los desafíos de liderazgo que las escuelas encaran en el siglo XXI". (Bolívar Botía, A, 2010)

El liderazgo pedagógico del siglo XXI es crear y desarrollar, escuelas que aseguren a todos los estudiantes en los diferentes lugares, los conocimientos considerados imprescindibles para insertarse socialmente y para desplegar al máximo sus potencialidades de desarrollo personal. La dirección de la escuela es la responsable para hacer esto posible, priorizando cada una de las tareas que la lleven a cumplir esa meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Cuando la dirección de la escuela se centra en la gestión de la enseñanza, la responsabilidad por los aprendizajes del alumnado queda diluida; cuando su misión es garantizar el éxito educativo de todo su alumnado, esta responsabilidad es central. La agenda próxima, también en los países iberoamericanos, de acuerdo con las orientaciones reflejadas en la literatura internacional, es pasar de una dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un liderazgo para el aprendizaje, que vincula su ejercicio con los logros académicos del alumnado y con los resultados del establecimiento educacional. Por estas razones, el liderazgo educativo o dirección pedagógica de las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas educativas. Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. (Bolívar Batía, A. 2010)

Este tipo de liderazgo es el que permite el desarrollo de diversas prácticas que llevan a la calidad y al éxito de la educación de las escuelas ya sean estas públicas o privadas, pues ambas buscan el mismo fin; ya que dependerá del director influir y motivar las capacidades de todos los docentes, de cada uno de los estudiantes y de toda la comunidad educativa en general, garantizando los

aprendizajes y satisfaciendo los requerimientos del currículo nacional. El director no puede descuidar estos aspectos; ya que debe integrar las gestiones directivas, administrativas y pedagógicas.

Continuando con Bolívar Batía (2010), este tipo de liderazgo, que había surgido dentro de la investigación sobre escuelas eficaces, se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades incluyendo la supervisión, que tienen en relación con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de esas metas. En esa medida, 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, influyendo de esta manera para generar un cambio positivo y alto rendimiento en toda la comunidad educativa.

2.4 El Liderazgo del director educativo

Para Ferrell; Hirt y (2004), página 215; la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

Debido a lo anterior planteado surge la necesidad de que el director educativo como máxima autoridad de un centro escolar, ejerza además de su función administrativa y pedagógica, la de líder al frente de todas las personas que conforman la comunidad educativa, pues de eso dependerá el éxito o fracaso de aportar a la sociedad niñas, niños, jóvenes, mujeres y hombres preparados integralmente para afrontar a diario los cambios que continuamente surgen en el país y los desafíos de construir una sociedad salvadoreña diferente .

Tal como mencionan Freire y Miranda (2014), el director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas va a depender de la calidad del equipo directivo, encabezado por supuesto por el director; y que todos los miembros ejerzan un liderazgo eficaz; el cual influya positivamente en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes; quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las actividades que se desarrollan, ya sea de aprendizaje o de convivencia.

Según Rodríguez y Molina (2011), citados por Freire y Miranda (2014); en la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico. El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operativa de la institución educativa, al ser el principal responsable de las etapas de dicho proceso: planificación, organización, coordinación, dirección, ejecución, control y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela y la comunidad educativa. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

El otro liderazgo a tomar en cuenta es el pedagógico, el cual está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010). Tal como menciona Freire y Miranda (2014) los directores que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente sus prácticas pedagógicas.

Para que existan prácticas pedagógicas de calidad, es fundamental que el director asuma su papel de liderazgo en ambas áreas, que coordine y desarrolle programas que forman parte de la currícula educativa que emite el Ministerio de Educación para todas las escuelas y colegios de la nación. Pues el director como

líder tiene que ser una persona que promueva cambios; los cuales proporcionen un mejoramiento continuo a las instituciones educativas.

Las actividades que los directores a través de su gestión como líderes realizan son de gran interés e importancia dentro del centro escolar para que este funcione de forma efectiva. Por ejemplo, ellos modifican las estructuras organizacionales para ayudar a que los colegas trabajen de manera más productiva, aseguran el acceso a un adecuado desarrollo profesional del equipo educativo, forman grupos dentro del equipo administrativo para solucionar problemas de diferente índole, crean un plan de acción para darle una orientación al trabajo de la organización y asignar recursos para apoyar las prioridades de la organización (Leithwood, 2009).

Los líderes educativos realizan todas estas acciones en una forma que contribuye a un clima de confianza y compromiso dentro y fuera del aula. A la vez cumplen con mandatos externos por lo que se tiene que priorizar con las necesidades locales pedagógicas o administrativa; entre ellas están responder a demandas, solución de conflictos entre maestros o alumnos, encontrar reemplazos para colegas embarazadas, cubrir incapacidades por enfermedad, lidiar con amenazas de pandillas, garantizar seguridad a los alumnos y maestros, atender quejas de padres de familia, llevar alumnos lesionados; en fin una serie de problemas que son importantes resolver para generar un clima laboral y educacional de armonía, factores que son claves para cumplir con las demandas administrativas y pedagógicas de un centro escolar.

Debido a todas las responsabilidades que como director encara de frente al centro escolar, se considera necesario que el tipo de liderazgo que un director implemente sea el Liderazgo Pedagógico combinado con el Liderazgo Transformacional, Pedagógico en el sentido que está orientado a mejorar los resultados de la educación ofrecida por el centro escolar, esta responsabilidad no puede depender exclusivamente del director, pero sí es él, quien tiene que generar e inspirar un espíritu y actitud de compromiso y responsabilidad de todo el profesorado, incluyendo los actores claves de la comunidad Educativa, bajo unas formas de liderazgo compartidas o distribuidas, considerando un tipo de liderazgo

más lateral y horizontal y menos vertical; en un grupo de personas que trabajan uniendo esfuerzos, conocimientos, competencias, valores, creencias y vocación de servicio. Transformacional en el sentido que busca generar un cambio positivo y alto rendimiento en las personas que integran un equipo de trabajo o en otras personas con las cuales se sostiene algún tipo de relación laboral, a través de fomentar la participación activa y creativa para mejorar los procesos y resultados de la organización.

2.4.1 Influencia del liderazgo del director en el centro educativo

Dentro de las características que se han discutido en el presente trabajo que un líder debe de poseer está la de enseñabilidad, la cual consiste en transmitir los conocimientos propios con la habilidad necesaria, para que sean recibidos, y puestos en práctica por terceras personas. Para que esto se dé, es necesario que el director sea una persona que cree influencia en el ámbito educativo que se desenvuelve y de esta manera incidir en las acciones y forma de trabajo en las personas que conforman la comunidad educativa.

De acuerdo a Ruiz, (2011), la capacidad del líder para influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza; incrementa el optimismo, disponibilidad y la colaboración para realizar el trabajo pedagógico y administrativo que día a día se ejecuta.

Para poder influir positivamente, un líder educativo tiene que ser un verdadero guía, conductor, visionario y estratega. Así mismo el director como líder cobra mucha preponderancia en la era del conocimiento, haciendo que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones que aprenden y permitiéndoles innovarse permanentemente, factor clave en las escuelas del siglo XXI. (Ruíz, 2011).

En el artículo 48, de la Ley de la Carrera Docente, se establece que el “director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del

Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos”. Como se observa todas las responsabilidades del director incluyen una relación muy estrecha con el recurso humano.

Las articulaciones que el director tiene y ejecuta con los diferentes consejos que existen en una institución, le permite un alcance mayor en promover y desarrollar una educación progresiva y novedosa; ser un ente de empatía, generador de cambios, influir positivamente en docentes, padres de familia, alumnos, alumnas; en fin, en todas aquellas personas que tienen como responsabilidad de la formación integral de los estudiantes.

Todas estas responsabilidades asociadas al cargo que se le otorga, le permiten al director a llevar a cabo programas de gobierno que estén respaldados dentro de la política de estado que son creadas para cumplir con los derechos individuales que la ley establece sobre cada uno de los habitantes de El Salvador.

La Constitución de la República de El Salvador, establece en el artículo 53, uno de estos derechos; es así como encontramos que “el derecho a la Educación y a la cultura es inherente a la persona humana, en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión”.

Este derecho es aplicable a todos los salvadoreños y las salvadoreñas, no haciendo discriminación entre nadie, ya que todas las personas son iguales ante la ley. Para el goce de los derechos civiles no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, edad, sexo o religión; ni otras limitantes que persona alguna pueda tener. (Constitución de la República de El Salvador, 1983).

Debido que la educación tal como se ha explicado anteriormente es un derecho aplicable a todo ser humano en nuestro país, significa que no se puede discriminar a nadie, ni negarle ser aceptado en ningún centro escolar, esto lleva a

que las instituciones tiene que tener una educación inclusiva, y por ende el director tiene que buscar ejercer un enfoque de liderazgo en busca de generar prácticas docente inclusivas en la institución, y por tanto, a la comprensión de las características particulares de la organización que busque satisfacer las necesidades educativas libre de exclusión, sus compromisos, necesidades, dar importancia a la actuación de los docentes y directivos en contextos dentro y fuera de la institución; así como a la de todos los sujetos en la comunidad de la organización. En general se requiere de una transformación de los procedimientos y actitudes de su comunidad, los cuales deberían ser fomentados por el director del Centro escolar e involucrar a toda la comunidad educativa.

Otro factor importante que favorece la creación de una cultura escolar inclusiva es la capacidad de liderazgo para crear entusiasmo. El director, directora o equipo directivo debe tener la capacidad de crear ilusión en la gente respecto de su modelo de escuela, así como de la visión que se tiene del centro educativo como lugar de participación y justicia social. De ahí que gran parte del éxito recaiga en la capacidad que tiene la dirección para motivar a la comunidad, ya que, según el profesorado participante en los grupos de discusión, en este tipo de escuelas es necesario trabajar más, durante más horas y con un mayor compromiso. Algunos de los docentes manifiestan que un aspecto importante de dicha motivación consiste en convencer con el ejemplo que da la dirección, estimulando, reconociendo y premiando el buen trabajo del profesorado y demás miembros de la comunidad. Fernández, J y Hernández, A. (2013).

2.5 Educación Inclusiva

Para una mejor comprensión sobre el tema de la Educación Inclusiva, se presentan a continuación conceptos de diferentes autores:

2.5.1 Conceptos de educación inclusiva

Según Parras, C. (2011) La educación inclusiva implica que todos los niños y niñas de una determinada comunidad aprendan juntos independientemente de sus condiciones personales, sociales o culturales, incluidos aquéllos que presentan una discapacidad. Se trata de una escuela que no exige requisitos de entrada ni mecanismos de selección o discriminación de ningún tipo para hacer realmente efectivos los derechos a la educación, a la igualdad de oportunidades y a la participación. En la escuela inclusiva todos los alumnos se benefician de una enseñanza adaptada a sus necesidades, y no sólo los que presentan necesidades educativas especiales.

La inclusión educativa orienta a todos los alumnos en un único sistema escolar, proporcionando un currículo apropiado a sus intereses y necesidades, brindando los soportes para los estudiantes y profesores. La escuela inclusiva es una escuela para todos, que incluye la diversidad. “El término diversidad hace alusión a las diferencias que existen entre todos los niños, niñas (y entre todas las personas), y no solamente a quienes tienen alguna discapacidad. La inclusión así implica un proceso esencialmente social en el que todas las personas de las escuelas aprenden a vivir con las diferencias y además a aprender de las diferencias” (Mel Ainscow, 2001).

Igualmente, otros entienden la inclusión como el grado en que una escuela o comunidad acepta a todos como miembros de pleno derecho del grupo y les valora por la contribución que hacen. Este autor maneja tres conceptos: pertenencia, bienvenida y participación. (Susinos, 2002:52).

Stainback (1999:23), mencionado por Casanova y Gonzales (2011); enfatiza la inclusión como un proceso de construcción de comunidad y dice: “organizarse de tal modo que todos se sientan ligados, aceptados, apoyados; los dones y los talentos de cada cual se reconocen, estimulan y utilizan en la mayor medida posible. Esto sucede porque cada persona es un miembro importante y valioso con responsabilidades y con una función que desempeñar para apoyar a otros. Todo ello ayuda a fomentar la autoestima, el orgullo por los logros, el respeto mutuo y el

sentido de pertenencia al grupo y de valía personal entre los miembros de la comunidad”

De igual manera para Booth, E. (2000), también mencionado por Casanova y Gonzales (2011) la inclusión implica: crear una comunidad segura, abierta, colaboradora y estimulante en la que todos sean valorados. Se trata del desarrollo de valores inclusivos compartidos por todo el personal, los estudiantes, los directores y los padres, que son transmitidos a los nuevos miembros de la escuela.

2.5.2 Origen de la Educación Inclusiva

En el origen de la Educación Inclusiva, hay que señalar el inicio de una nueva conciencia social, que favorezca a toda persona. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha liderado por muchos años como principal defensor de las desigualdades en el ejercicio de los derechos humanos, y muy especialmente sobre las desigualdades en el cumplimiento del derecho a la educación. Esa conciencia lleva a que, en la Conferencia de 1990 de la UNESCO se promueva, desde un relativo pequeño número de países desarrollados y desde el ámbito específico de la Educación Especial, la idea de una Educación para todos, configurándose así el inicio de la idea de inclusión.

A raíz de esa primera Conferencia, la conciencia sobre la exclusión y las desigualdades que la misma produce se expande de tal modo que tan sólo cuatro años después, en la Conferencia de Salamanca, de nuevo bajo los auspicios de la UNESCO, se da una adscripción a esa idea de manera casi generalizada como principio y política educativa. Allí, un total de 88 países y 25 organizaciones internacionales vinculadas a la educación asumen la idea de desarrollar o promover sistemas educativos con una orientación inclusiva. Parrilla, A (2002).

Esta Conferencia no sólo sirvió para introducir la noción de inclusión a nivel internacional, sino que ratificó un movimiento de ámbito mundial denominado movimiento inclusivo, un fin en común que los países desarrollados persiguen, los

cuales son referentes para países subdesarrollados. Un segundo principio de gran impacto, del que también se hace eco la misma declaración de Salamanca, alude al hecho de que la orientación inclusiva se asume como un derecho de todos los niños, niñas de todas las personas en general, no sólo de aquellos calificados como personas con Necesidades Educativas Especiales (NEE), sino que asociando la inclusión educativa a todos aquellos alumnos que de un modo u otro no se benefician de la educación y por ende están excluidos de la misma por diferentes razones. Este principio entendemos que tiene importantes repercusiones educativas y políticas, por cuanto supone asumir que la construcción de la desigualdad y de la exclusión escolar es un fenómeno educativo de amplio alcance que traspasa la barrera de la respuesta a las NEE y otorga a la inclusión una dimensión general que concierne a todos. Es por eso que el concepto de inclusión pasa a formar parte de las prioridades contemporáneas de aquellos países en cuyas bases de educación están fundamentas en una educación para todos, sin discriminación. Parrilla, A. (2002)

2.5.3 Antecedentes de la educación inclusiva en El Salvador

La educación inclusiva es uno de los temas que ocupan y preocupan en las agendas de políticas educativas dentro de una nación actualmente, y en El Salvador, no es la excepción. Este un concepto relativamente reciente, pero que en el corto devenir de los últimos años ha sufrido serias transformaciones, ampliando su entidad y significatividad, recogiendo o englobando en el mismo, a términos más familiares en el área de la política educativa como la calidad, la equidad, el acceso, la diversidad, la participación, etc. A pesar de ello, el desarrollo de la educación inclusiva, no ha sido uniforme, pues su evolución ha sido desigual en los diferentes países de América Latina, no existiendo un consenso; aunque sí coincidencias, respecto a lo que representa y significa realmente la inclusión. (Paya, 2010).

Desde 1948 a la fecha, el término Educación Inclusiva ha variado en su acepción. Inicialmente se le otorgó un sentido clínico y de atención a personas con algún tipo de discapacidad; luego la atención se centró en integrar a las personas con discapacidad en las escuelas regulares, hasta que finalmente se llegó a la acepción en la que la inclusividad en educación no solo significa permitir que niños, niñas, jóvenes o adultos con alguna discapacidad asistan a las escuelas “regulares” sino que implica hablar de estrategias para mejorar la calidad de los aprendizajes para toda persona que participa del hecho pedagógico en un aula, independientemente se hable de educación formal o no formal. (Mejía, 2014)

El Gobierno de El Salvador a través de las autoridades del Ministerio de Educación y como parte de las respuestas a los compromisos adquiridos en foros e instancias internacionales que promueven la educación inclusiva, lanzó la Política de Educación Inclusiva dándole cumplimiento a los compromisos del plan de gobierno del país para el periodo 2009-2014. A su vez también cumplió con el mandato no solo del marco legal nacional, sino también internacional de una educación para todas las personas. La política ha surgido no solo desde personas experimentadas en temas legales y educativos sino también desde la sociedad en general, pues a partir del Foro de Análisis para la Política de Educación Inclusiva donde participan diferentes Organismos No Gubernamentales, Organismos de Cooperación, padres y madres de personas con discapacidad; se ha logrado la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la misma; lo cual ha favorecido que el instrumento legal considere la contextualización con las realidades de muchas familias que siguen enfrentándose a la exclusión en diferentes ámbitos de la realidad. (MINED, 2010).

Según La Política de Educación Inclusiva (2010), esta pretende responder a una serie de necesidades de niñas, niños, adolescentes y personas adultas que presentan las siguientes características:

- No acceden a la escuela

- No avanzan como se espera, o, por el contrario, avanzan demasiado en relación con los demás.
- Repiten grado, llegan a la escuela con sobre edad o la abandonan sin haber culminado su periodo escolar.
- Estando dentro de la escuela, son marginados por sus diferencias, las cuales pueden ser necesidades educativas especiales, etnia, religión, género o condición social.
- Luego de culminar el trayecto escolar, no logran insertarse satisfactoriamente en una sociedad porque el aprendizaje logrado en la escuela no fue relevante para ese fin.
- Después de terminar un grado o nivel no pueden acceder al próximo.

Para abarcar a toda la población en el marco de la educación inclusiva y solventarles gradualmente sus necesidades, es importante identificar la conceptualización que el Estado, a través del Ministerio de Educación formula en relación con la Educación Inclusiva, cuya definición es la siguiente:

“Conjunto de respuestas educativas orientadas a la eliminación gradual y efectiva de las barreras de acceso y participación que faciliten el cumplimiento del derecho efectivo a una educación oportuna, integral, de calidad y en condiciones de equidad. En el marco de un esfuerzo constante de transformar y fortalecer el sistema educativo, empoderar la escuela y facilitar la participación de la comunidad en todo el hecho pedagógico”. (MINED, 2010).

De igual manera, para darle cumplimiento a todas las acciones detalladas anteriormente de esta política de estado, se necesitan instrumentos legales específicos sobre el tema de la inclusión, los cuales buscan proteger a la cantidad de personas vulnerables que existen en el país; también se cuenta con cierto grupo de documentos jurídicos entre generales y también especializados en el tema, que respaldan el compromiso del Estado salvadoreño por mejorar la sociedad, la escuela y la formación de sus ciudadanos, estos son:

- Constitución de la República de 1983 y sus reformas.
- Ley General de Educación (1996).
- Ley de Equiparación de oportunidades para personas con discapacidad (2000) y su reglamento.
- Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (2009).

Sin embargo, a pesar del trabajo articulado y los esfuerzos realizados por el Estado, gobiernos locales, empresas privadas, instituciones sin fines de lucro y organismos internacionales; en la búsqueda y creación de distintas iniciativas e intervenciones concretas; tales como las leyes antes mencionadas, políticas y programas, aún existen brechas considerables por superar en el tema. (Mejía, 2014).

La educación está establecida en la Constitución de la República, los convenios y los tratados internacionales suscritos y ratificados, y la legislación secundaria específica (códigos, leyes especiales, etc.). Adicionalmente, la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA), aprobada en el año 2009, regula de manera específica la protección y la garantía del derecho a la educación de las niñas, los niños y los/as adolescentes. Por su parte, la Ley General de Juventud, en sus Arts. 9 y 17 reconocen expresamente el derecho a la educación de la población joven. La cual debe ser gratuita y obligatoria. Dejando en claro que todos los niños y niñas tienen derecho a ella desde la educación inicial, nadie debe violentar este derecho para todos y todas, y a fin de volver la sociedad más justa y equitativa, siendo así que en la LEPINA se plantea que esta educación es “integral y estará dirigida al pleno desarrollo de su personalidad, aptitudes y capacidades mentales y físicas hasta su máximo potencial, deberá orientarse al pleno ejercicio de la ciudadanía, el respeto de los derechos humanos, la equidad de género, el fomento de valores, el respeto de la identidad cultural propia, la paz, la democracia,

la solidaridad, la corresponsabilidad familiar y la protección del medio ambiente” (Decreto N° 839, 2009). (CONED, 2016)

Para dar cumplimiento y velar por que estos prevalezcan a través del tiempo, los gobiernos junto a instituciones nacionales como internacionales continuamente trabajan en diversos planteamientos de propuestas o programas enfatizados a alcanzar una educación para todos, incluyendo a todos y todas en todos los sectores. El programa “El Salvador Educado, por el derecho a una educación de calidad”, es uno de ellos orientado a reducir los niveles de desigualdad y exclusión, romper con los mecanismos que perpetúan estas condiciones en los grupos y las familias de menores ingresos, marginadas de los derechos sociales, lograr una más rápida integración del país en la sociedad y la economía del conocimiento e incrementar la competitividad.

El plan “El Salvador Educado” surge de las políticas y acuerdos consensados con miembros de diversos sectores para una educación integral de calidad; calidad que significa formar ciudadanos que puedan insertarse fácilmente a la sociedad; combatiendo la exclusión y la pobreza, también calidad es aquella educación que proporcionar aptitudes y actitudes en las personas; educación de calidad también implica ser inclusiva, justa e igualitaria. Y que promueva un aprendizaje para toda la vida como se menciona en Objetivo número 4 de Desarrollo Sostenible en el documento de la ONU, 2015. (ONU, s.f.)

Llevar la educación a centrarse en el estudiante para que sea un agente de cambio social que esté preparado a los cambios globalizados de cultura, gobierno, tejido social y la realidad tanto en el entorno como en la familia; para llevar al individuo a una cultura de paz siendo ciudadanas y ciudadanos, con un alto sentido de respeto hacia la diversidad y la igualdad, relacionándose en armonía con las personas independientemente de su condición (género, socioeconómica, discapacidad, etnia, entre otras), con su entorno y se preocupen por su realidad y la de la sociedad, y que se involucren de manera activa en la comunidad para resolver los problemas individuales y colectivos.

En el plan se expone seis desafíos de la educación en El Salvador, considerando aquellos que son prioritarios en la educación, estos quedan están identificados en el documento así:

1. Seguridad en las escuelas.
2. Docencia.
3. Primera infancia.
4. Escolaridad universal.
5. Educación superior.
6. Infraestructura.

Estos seis desafíos pretenden desarrollarse a través de 104 acciones, para lograr una sociedad más justa, productiva y equitativa. El Consejo Nacional de Educación (CONED) ¹ enfatiza que estos grandes desafíos trae inmerso en cada uno de ellos la inclusión, siendo así desde la aceptación de los niños y jóvenes en la escuelas sin importar su condición física, su estrato social y económico al que pertenezcan, esto lleva consigo la seguridad del alumno; esta existe si el mismo es incluido, el docente debe ser equitativo y poseer las competencias necesarias para el ejercicio de su vocación que es la docencia y que es como debe ver su profesión; considerando también que todo niño y niña debe asistir a la escuela desde la educación inicial hasta alcanzar su educación superior; la infraestructura es otro aspecto fundamental de inclusión el CONED concluye: “Infraestructura adecuada para todos los niveles que garantiza la inclusión y el acceso universal, reduce la vulnerabilidad y facilita la formación integral” ; el análisis de este consejo concluye respecto a este desafío que: “no existe escuelas en el Salvador con la infraestructura adecuada, esta resulta deficiente en muchos casos y carece, en su mayoría, de un diseño arquitectónico accesible y diferenciado de acuerdo con la condición de género, física, discapacidad y de edad”.

¹ El CONED se enmarca en una serie de consejos de Diálogo convocados por el Gobierno de El salvador con el objetivo de promover y facilitar el diálogo y concertación para alcanzar acuerdos nacionales sostenibles a corto, mediano y largo plazo en materia educativa. El CONED funciona desde su firma en el Decreto Ejecutivo N° 57, Publicado en el Diario Oficial N°85, tomo 407, del 13 de mayo de 2015.

Para el año 2014; 16,688 estudiantes con algún tipo de discapacidad estaban en el sistema educativo regular, mientras que 2,876 eran atendidos en centros de Educación Especial; lo cual revela un informe del MINED, 2014. (CONED, 2016).

De vital importancia y urgente es que estos programas estén vinculados y coordinados con las acciones de planes como: Plan El Salvador Seguro (Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia)² que relaciona la prevención y la educación para apoyar el sistema educativo; permitiendo así ampliar la cobertura y la retención del estudiantado en la Educación Media y reducir así su exposición a los riesgos de la calle; así, generando escuelas con buen ambiente escolar donde los directores, los docentes y las familias son partícipes activos y colaborativos, del proceso formativo de los estudiantes, quienes promueven relaciones de respeto y aprecio hacia los demás.

2.5.4 Educación Inclusiva actual en El Salvador

La sistematización del modelo utilizado actualmente denominado: Modelo de Educación Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador, es el resultado de un trabajo exhaustivo de investigación, realizado por la coordinación científica de la Universidad de Bolonia y la coordinación técnica de la ONG EDUCAID, junto con el Ministerio de Educación. La recolección, el proceso y sistematización de datos se inició en el año 2011, y los resultados han ayudado a resolver parte de la problemática educativa que tiene la niñez salvadoreña. Las primeras etapas de este modelo en El Salvador surgieron en el 2011, con los proyectos pilotos en 22 Centros Educativos de Nueva Granada, Zaragoza y Sonsonate (MINED, 2010).

Hasta el momento, el Modelo de Escuela Inclusiva ha mostrado sus fortalezas para solucionar problemas en el área de educación que datan desde hace mucho tiempo, y que son relativos a la baja calidad educativa, igualmente, ha mostrado generar valores y prácticas inclusivas, de convivencia, tolerancia y respeto

² CNSCC

las cuales son fundamentales para la paz social y la democracia. (Presidencia de la República, 2013).

El Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, en El Salvador ha logrado vencer algunos desafíos, logrando de esta manera superar barreras en la educación, pero no aún desde el punto de vista inclusivo, pues se propuso una visión de la educación inclusiva integradora, la cual pretendió incorporar en el mismo sistema tanto a niños, niñas, adolescentes y adultos con alguna discapacidad, junto a estudiantes que no presentaba ningún tipo de discapacidad.

La dificultad en esta etapa radicó en el hecho de permitir a personas con discapacidad acceder a la educación regular sin que las instituciones estuvieran suficientemente preparadas para asumir este nuevo reto, ya sea desde el área de recursos humanos; con docentes y profesionales que estén capacitados para trabajar diversidad de alumnos en el aula; y en crear estrategias pedagógicas que favorezcan el aprendizaje e inserción social de éstos en el aula, en la escuela, en la comunidad y por tanto, en la sociedad.

De acuerdo a Ramírez 2017, los docentes que llevan un mayor recorrido en la profesión, y que han pasado por varios cambios y proyectos; algunos impuestos por el Ministerio de Educación o incluso alguno por los directores, ven el querer integrar a un niño o niña con alguna discapacidad a un aula regular como una más de las ideas absurdas que pretende implantar una serie de eruditos de la educación, que nunca se han parado frente a un grupo de estudiantes alrededor de cuarenta por curso y entre los cuales hay seis grados distribuidos para un solo docente. Ellos ven que es un proyecto sin planeación en su aplicación y no aprecian ninguna continuidad. En estos casos el docente tiene que buscar la mejor manera de solucionar cualquier dificultad con los recursos que tenga a su alcance, sin una preparación previa.

Continuando con Ramírez (2017), hay una voz generalizada, que radica en la necesidad de acompañamiento por parte de profesionales que contribuyan en el desarrollo social y académico de los niños con necesidades inclusivas dentro del aula de clase. Los docentes que atienden estos grupos de alumnos se han vuelto

como un padre o una madre para estos niños: protector, cuidador, colaborador y, muchas veces, permisivo, ya que en la mayoría de casos no se ve el acompañamiento de la familia. Los docentes con menos experiencia o más jóvenes ven este proyecto de educación inclusiva como un reto; sin embargo, son los que más pretextos colocan para su ejecución y lo desarrollan más con sentido social que pedagógico, ya que por su corta experiencia no encuentran fácilmente alternativas de enseñanza aprendizaje para llegarle a la niñez con necesidades especiales y sienten que están haciendo muy poco frente a estos estudiantes.

Independientemente si el docente tenga una vasta experiencia o sea una persona novata en la misma, es necesario siempre el acompañamiento de padres o madres en mucha mayor proporción que los estudiantes regulares, para un mejor desempeño en el aula de clase y fuera de esta.

Otros programas inclusivos que velan por hacer llegar la educación a todos en nuestro país, son los que mencionan a continuación:

- Educación inicial y Parvularia.
- Educación Básica, Media y Superior.
- Programas de modalidades flexibles de aprendizaje.
 - Alfabetización
 - III ciclo de Educación Básica Modalidad Flexible
 - Bachillerato Modalidad Flexible
 - Continuidad educativa Programa Nacional de Alfabetización (PNA)

2.5.5 El director y la educación inclusiva

El rol que juegan los directores como líderes para implementar una educación inclusiva es fundamental, pues ellos pueden favorecer, fomentar o impedir que las políticas educativas sean ejecutadas de manera positiva y con el mejor desempeño; realizando un impacto real y efectivo en profesores y estudiantes y demás comunidad educativa, ya que para el desarrollo de la educación inclusiva intervienen diferentes actores que necesitan articularse entre sí.

Recordando a French y Bell (1996), quienes nos exponen que el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en donde los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; esto implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Es aquí donde el director puede y debe tener la capacidad de influir en los docentes, alumnos y otros miembros de la comunidad escolar para implementar las prácticas de enseñanza con un enfoque inclusivo; con el objetivo de mejorar el aprendizaje estudiantil y el logro de las metas propuestas por la escuela.

La educación inclusiva tiene un gran aporte para la sociedad, ya que genera y defiende valores como aceptación, pertenencia, comunidad, las relaciones personales, la interdependencia además de la independencia y la consideración del docente y padres como parte de una comunidad de aprendizaje. Una escuela inclusiva se sustenta en el principio de un aula humanizada, y presenta una faceta de bienestar para la colectividad, considerando a cada estudiante capaz de aprender, promoviendo y respetando todos los tipos de diversidad. (Delgado 2007).

El director deberá tener la capacidad y compromiso para crear y ejecutar ideas de mejora que impacten en la comunidad educativa.

Por tanto, según Delgado, (2007) cuanto más inclusivas sean las escuelas regulares o comunes, es decir cuánto más cuenten con una estructura organizacional dinámica, un currículum flexible y una disposición adecuada de los actores del sistema desde el comienzo, sin duda, menos niños, niñas y jóvenes quedaran fuera de ellas y, por tanto, la diversidad y la participación serán parte de la institución escolar.

El liderazgo directivo durante el proceso de implementación y después de éste, es de suma importancia; pues necesita proporcionarle acompañamiento hasta que se ejecute el programa para proporcionar la educación inclusiva; lograr que exista la articulación de los padres, madres, familia en general, docentes, demás

alumnos del aula para sensibilizarlos y enseñarles que su actitud y colaboración son fundamental para que el alumno con necesidades especiales tenga mejores resultados con la enseñanza proporcionada. Además, deberá continuar con la búsqueda de apoyo para capacitar a los docentes a través del Ministerio de Educación u otras instituciones que favorezcan la educación inclusiva, realizar cambios en la infraestructura de la escuela que se adapte a las necesidades de una escuela inclusiva.

La función que desempeñan los líderes es esencial para descartar las barreras que forman la exclusión, es por eso que se piensa que tiene un papel importante para conseguir y construir escuelas con justicia social. El favorecer o impedir medidas que trabajen a favor de la inclusión es un potencial que los directores poseen. Por esta razón es que el liderazgo implica saber potenciar una cultura de la inclusión para la justicia social partiendo de principios, creencias, supuestos o valores que se unan con el fin pedagógico de la escuela. De este modo la inclusión debe de ser expresada en todos los lenguajes y protocolos de acción de la comunidad (Estrella, 2015).

Es importante mencionar que, aunque toda la responsabilidad del centro escolar recae sobre el director, no todas las etapas del proceso educativo son realizadas por él; sino que se ve rodeado de un equipo de trabajo con el que se distribuyen funciones de acuerdo al rol que cada uno desempeña, además comparten tareas y responsabilidades. Es por eso que también los maestros deben ser líderes en el aula. Sin embargo, se espera que el director lidere los proyectos y el equipo de trabajo a su cargo.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

La presente investigación estará sustentada bajo un enfoque metodológico cualitativo, pues se dará respuesta a un tema real del contexto natural y social: El liderazgo Directivo como factor positivo en la educación Inclusiva, por lo tanto, se define de la siguiente manera:

Enfoque cualitativo: Como lo menciona Sampieri, “el alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlas” es un enfoque que permite dar planteamientos más abiertos, es conducida en su entorno natural y sus significados son extraídos de los datos no fundamentada en estadística (Hernández Sampiere , Fernandez , & Baptista, 2010).

La investigación realizada por enfoque cualitativo conlleva un proceso de estudio, en donde uno de los instrumentos principales lo conforma la persona que investiga, pues es la encargada de recolectar los datos de una forma confiable y de analizar sus resultados. Esta información o datos pueden ser recopilados por medio de entrevistas semi estructuradas como también se utiliza el método de observación y es muy asertivo en la investigación de problemas sociales, por lo tanto, se consideró ser el método idóneo para la presente investigación.

“La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.” (Hernández Sampieri, 2014) página 264.

Una de las características principales de este método es que parte de ir examinado el mundo social en estudio de forma holística, y de esta manera desarrollar principios coherentes de lo que se ha podido observar, con lo que ocurre en el día a día en el entorno de las personas y ambiente que será estudiado. Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo que van de lo particular a lo general.

De la misma forma lo describe (Patton, 2002; McLeod y Thomson, 2009) en el enfoque cualitativo se describe y analiza ideas, conocimientos, significados y prácticas de grupo, cultura y comunidades. Es por ello que esto lleva la investigación a indagar sobre el liderazgo directivo como factor positivo en la educación inclusiva, partiendo de la teórica hasta la práctica a través de la observación y la descripción de experiencias y vivencias en las instituciones en atención a la diversidad.

Por ello que como se describe en los párrafos anteriores el presente estudio tiene su alcance de tipo descriptivo exploratorio, debido que con la información recopilada se ha buscado identificar y describir las acciones positivas que influyen en el liderazgo del director para el desarrollo de la educación inclusiva en la institución educativa; especificando propiedades, características y rasgos importantes del estudio realizado; describiendo opiniones y comportamientos del grupo de la muestra seleccionada sin tener ninguna influencia sobre ellos.

Algunas veces una investigación puede caracterizarse como descriptiva, exploratoria, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea en esencia exploratorio, contendrá elementos descriptivos o bien un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos y lo mismo ocurre con los demás alcances (Hernández, 2010).

Se desarrolla un estudio de caso focalizando la problemática y obteniendo detalles que abonen a conocer sobre las prácticas de liderazgo del director en la educación inclusiva, se hará de manera holística observando la realidad como una visión profunda y ofreciendo un panorama completo del fenómeno observado.

Stake (2010) menciona que el estudio de caso es la particularización, y no la generalización, tomando un caso en particular para conocerlo bien y no para ver en

qué se diferencia de otros casos, sino para ver a profundidad que es, que hace, como se hace. Esto con el fin de lograr la comprensión del caso en estudio.

Este tipo de investigación cualitativa como lo menciona Moje y Álvarez (2011), se desarrolla básicamente en un contexto de interacción personal del caso en estudio, donde los roles que se desarrollan en la investigación surgen de una previa negociación.

Se utiliza por ser el método que ayuda a describir el objeto de estudio, en el cual no se aplica un análisis estadístico, ni mucho menos se efectúa una medición, sino se basa en la recolección de datos no estandarizados, no cuantitativos; donde no se efectúa una medición numérica; método que por que tiene entre sus principios la interacción social para explorar y describir las perspectivas y puntos de vista de los participantes por medio del uso de técnicas e instrumentos para recolectar datos como la observación estructurada, entrevistas abiertas, revisión bibliográfica de documentos y la evaluación de experiencias personales, entre otros.

3.1 Participantes

Los participantes seleccionados para ejecutar la presente investigación han sido seleccionados en un campo de estudio de tres instituciones; los cuales comprende: director de cada institución y dos docentes que ha han sido seleccionada estratégicamente; luego se ha codificado para su clasificación, tanto los tres centros escolares como los directores; la cantidad total de la población entrevistada de docentes son seis, a quien también se les crea un código personal correlativo tal como se observa en la tabla número 1; esto con el objetivo de guardar la confidencialidad de sus opiniones, pues en algunas respuestas se refieren a la deficiencia y falta de apoyo del sistema educativo actual, en cuanto a la educación inclusiva.

Los centros escolares del campo de estudio son todos del departamento de Ahuachapán, municipio de Ahuachapán; que se han seleccionado estratégicamente para conocer el liderazgo del director en los diferentes niveles de educación, durante los meses de enero a agosto de 2019. Se selecciona dos centros educativos del

sector público y uno del sector privado con el propósito de conocer si existen diferencias en la forma de liderazgo que se ejerce, acciones y estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa, directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el centro escolar que dirige, y considerarlo al momento de realizar la propuesta de mejora para dichas instituciones.

Esta muestra ha sido seleccionada siguiendo el proceso ilustrado en el esquema siguiente.

PROCESO DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

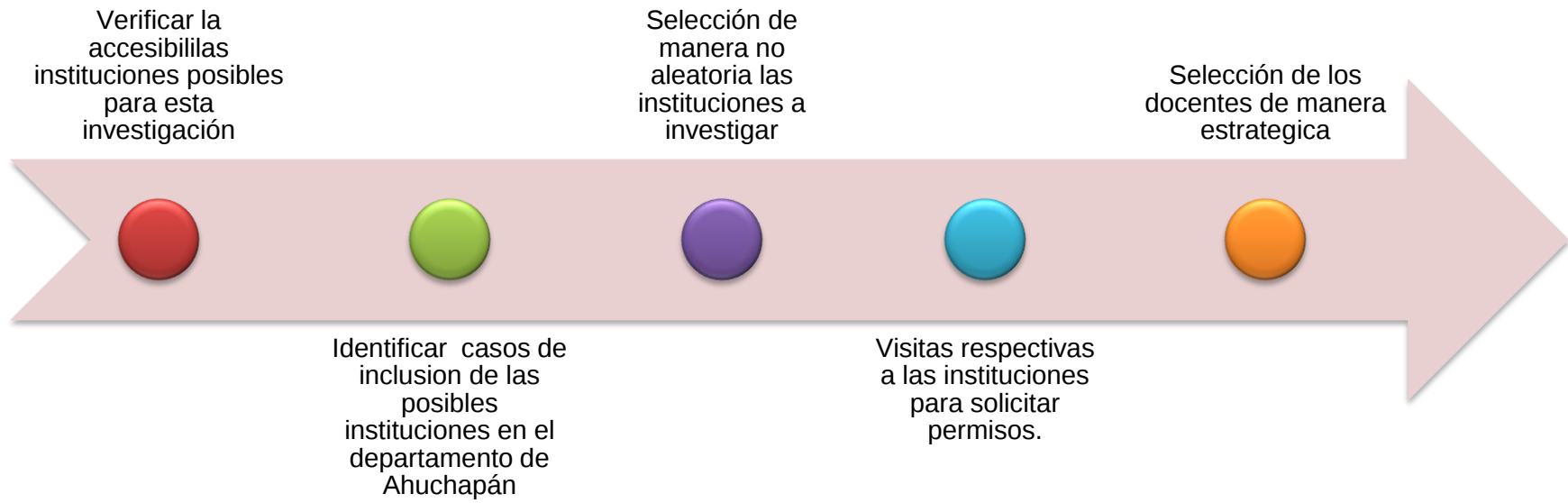


Ilustración 1. Esquema de proceso de selección de muestra (Fuente propia)

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

La tabla siguiente muestra los centros escolares que han sido seleccionados de la población para la presente investigación.

Los centros escolares en mención se detallan a continuación:

Código del Centro Escolar	Niveles educativos	Sector	Zona	Cantidad de alumnos
CE-001	1o Grado hasta bachillerato	Público	Urbana	Turno matutino 560 alumnos
CE-002	1º Grado hasta Bachillerato	Privado	Urbana	Turno matutino 520 alumnos.
CE-003	Parvularia	Público	Urbana	Turno matutino 380 alumnos

Tabla 1. Codificación de centros escolares entrevistados.

Los participantes se han seleccionado de forma asertiva y estratégica, y poder recibir de esta manera información útil para el análisis de datos y tomar decisiones que favorezcan el liderazgo del director como factor positivo en la educación inclusiva y plasmarlas en el plan de mejora; por lo tanto, la muestra utilizada fue de testigos privilegiados, no aleatoria. Esto llevará al presente estudio a obtener información veraz y datos que favorezcan el proceso de la investigación y lograr así los resultados esperados para cumplir con el objetivo general y objetivos específicos.

Al solicitar la información pertinente con respecto a las acciones del director que aportan positivamente a la educación inclusiva, se consideraron los dos actores

claves de la comunidad educativa cuyas acciones están estrechamente relacionadas con el Liderazgo, estos actores claves son: el director y los maestros.

Los maestros han sido seleccionados de manera selectiva de forma dirigida, considerando principalmente aquellos que poseen bajo su cargo niñas o niños con alguna característica que se incluyen dentro de la educación inclusiva, para obtener información relevante.

En el estudio participan director y dos maestros por centro escolar; para ser entrevistados y observados en las actividades pedagógicas asignadas a su cargo de su respectivo contexto escolar.

La información recolectada por los sujetos de estudio, permitirá alcanzar los objetivos planteados en el capítulo I, “Conocer las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y Parvularia, dentro de dos Instituciones públicas y una privada; todos pertenecen al municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán”. Se seleccionó este contexto por:

- Su ubicación estratégica en la zona y la disposición de sus directores de facilitar acceso a la información necesaria para la investigación.
- Estar relacionado con atención a la diversidad de los niños y niñas de la zona que asisten a la institución.
- El (CE-001) se ha seleccionado por ser una de las instituciones con un número significativo de estudiantes que atiende.
- Se seleccionó el CE-002 que es institución privada para observar y estudiar sus diferencias de liderazgo que ejercen ambos sectores, si hay alguna disimilitud para la aceptación de niñas y niños con necesidades inclusivas.

3.2 Instrumentos

En la investigación cualitativa se considera al investigador como principal instrumento de recolección de datos, aunado con la utilización de guías de observación, entrevistas y documentos (Valenzuela y Flores, 2012), todos estos

documentos se aplicarán en la presente investigación para la recolección de datos informativos. Los instrumentos a utilizar serán:

- Entrevista semiestructurada a directores, la cual se muestra en el anexo 1.
- Entrevista semiestructurada a docentes, la cual se muestra en el anexo 2.
- Método de observación directa en la institución con lista de chequeo, la cual se muestra en el anexo 3.
- Revisión de documentos de capacitación, políticas, etc. relacionados a la educación inclusiva, si es que los poseen.

Como lo cita Neligia Blanco y Johana Pírela “Los seres humanos somos capaces de agotar la realidad con una sola perspectiva, punto de vista, óptica o abordaje y, por ende, el uso de diversos enfoques produce una significativa riqueza al conocimiento obtenido, ya que logra integrar en un todo coherente, los aportes de diferentes personas, filosofías, métodos y disciplinas.” (Neligia Blanco, Johann Pírela, 2016). Pues para este tipo de investigación como lo menciona Cook y Richard (2005) estos métodos en lugar de ser incompatibles se complementarán y enriquecerán aún más el proceso.

Entrevista: Niño Rojas (2011) menciona que es una técnica de tipo oral que se basa en preguntas y respuesta entre el investigador y los sujetos del estudio para recoger opiniones y puntos de vista del campo en el que se desenvuelven.

Entrevistas semiestructuradas: permite al investigador tener una visión más amplia del tema en estudio, ya que se obtiene información de primera mano de los sujetos involucrados, el contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de resultados, además permite recolectar información detallada según el conocimiento y criterio de cada uno de los entrevistados lo que según Creswell 2009, mencionado en Hernández Sampiere 2014, podría convertirse en una de sus desventajas pues permite información permeada por los puntos de vista del participante.

La entrevista tiene que ser un dialogo y es importante dejar que fluya el punto de vista único del entrevistado, ya que esto resulta beneficioso para la recolección de los datos necesarios para la investigación; por medio de este dialogo dirigido y apoyado por cuestionario de 5 preguntas abiertas de las cuales se generaron otras interrogantes que en su totalidad representan 8 en cada instrumento (Anexo 1 del director y anexo 2 del docente) que fue aplicado a tres directores y seis docentes antes mencionados en los participantes; se conoció puntos de vista y opiniones dadas por los entrevistados acerca de la influencia positiva del liderazgo del director en la educación inclusiva; también se tuvo la oportunidad de escuchar la opinión de subdirector del centro escolar CE-001, ya que cuando se entrevistaba a la maestra CE-001-DO1 el acercó al lugar y dio su aporte con respecto al tema. Todas estas opiniones son grabadas a través de la grabadora de audio del dispositivo móvil del entrevistador o anotadas en libreta de apuntes como ideas principales de la investigación. Una vez entrevistado todos los sujetos se procede a transcribir las opiniones dadas por cada uno de ellos en un procesador de Texto (Microsoft Office Word) para luego categorizarlas por aquellas ideas que más se repiten entre los entrevistados. Pues por el tipo de investigación cualitativa, las preguntas abiertas permiten ampliar las respuestas (Yenni Contreras, Maira Rosa, 2015)

De la misma manera todo esto aunado y fortaleciendo la dinámica de la investigación, se utiliza también el método de observación directa, método que ayudó a comprender procesos y las vinculaciones que existen para lograr los objetivos, en la presente investigación. Esto se desarrolló a través de un protocolo específico con una guía de ítems a valorar que permitan conocer si el centro escolar está adaptado para brindar un ambiente pedagógico enfocado a la educación inclusiva, y si esto forma parte de las acciones que el director a través de su liderazgo ha contribuido a fortalecer (lista de chequeo, anexo 3).

Observación directa: Bunge menciona que este es un procedimiento empírico elemental de la ciencia que estudia uno o varios hechos de la realidad actual.

La observación se convierte en lo esencial e indispensable para esta investigación para captar los datos y conductas del caso, detectando por medio del sentido de la vista todos aquellos elementos de la institución que se relacionan con la inclusión; estos se registraran por medio de la lista de chequeo y en anotaciones para su posterior interpretación.

Una vez recolectada la información se procederá a su respectivo análisis descriptivo e interpretativo que ayude a determinar los objetivos previamente planteados en esta investigación.

3.3 Validación de los instrumentos

La validación de los instrumentos se realiza, ya que, a través de la misma, se verifica la confiabilidad de cada uno de ellos y los ítems que presenta; y esta información es muy importante ya que le permite al lector conocer el nivel de evidencia de los instrumentos antes descritos y que se han utilizado para esta investigación. La validación de procedimientos se establece en la tabla siguiente:

Tablas de Validación de instrumentos.

Planteamiento del problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicadores	Preguntas
¿Qué acciones de liderazgo del director inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución?	Conocer las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y parvularia dentro de dos Instituciones públicas y una privada; todas pertenecientes al municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán.		Inclusión educativa Políticas inclusivas	1. ¿Qué conoce de inclusión educativa? 2. ¿El Ministerio de Educación se ha interesado para que ustedes implementen la Política de Educación Inclusiva? ¿De qué forma lo ha hecho?
		1. Indagar las acciones que reflejan una buena gestión de liderazgo directivo.	Gestión directiva de inclusión.	. ¿Qué acciones impulsa como director para promover y proporcionar estrategias a los docentes para que implementen buenas prácticas educativas hacia los alumnos con discapacidad? ¿Cómo garantiza que el docente otorgue experiencias y logros educativos a los niños con discapacidad y regulares a la vez?

				¿Se contempla como metas en el proyecto educativa? ¿Cómo mide esto resultados?
		2. Identificar cuáles son las buenas prácticas educativas que ayudan al director a tener una Escuela más inclusiva	Practicas inclusivas.	¿Cuáles son las buenas prácticas educativas que establece como director para fomentar la educación inclusiva? ¿Influyen positivamente en mejorar la educación y la convivencia entre alumnos?

Tabla 2. Validación del instrumento “entrevista estructurada del director”

Planteamiento del problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicadores	Preguntas
¿Qué acciones de liderazgo del director inciden positivamente en el desarrollo de la	Conocer las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y parvularia		Inclusión educativa	¿Qué conoce de inclusión educativa? ¿Cómo considera que tiene que ser una escuela inclusiva?

educación inclusiva en su institución?	dentro de dos Instituciones públicas y una privada; todos pertenecientes al municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán.	3. Indagar las acciones que reflejan una buena gestión de liderazgo directivo.	Gestión directiva de inclusión.	¿Le ha hecho saber a su director como debe ser una escuela inclusiva? ¿Por qué no?
		4. Identificar cuáles son las buenas prácticas educativas que ayudan al director a tener una Escuela más inclusiva	Prácticas inclusivas.	¿Cómo ha sido su reacción? ¿Ha tomado en cuenta sus sugerencias? ¿Le facilita el director estrategias educativas y pedagógicas desde su función para mejorar la atención educativa del alumno con discapacidad o en riesgo educativo? ¿Cuáles son estas estrategias?

Tabla 3. Validación de instrumento “entrevista estructurada docente”

3.4 Estrategia de análisis de datos

La metodología cualitativa considera el análisis inductivo de datos, que va de lo particular a lo general, al elaborar el análisis de los datos que se obtendrá de las entrevistas y demás documentos observados; lo cual llevará a la investigación a una forma más amplia (Valenzuela y Flores, 2012). En este caso se estableció como estrategia el análisis de datos esta metodología, ya que a través de ella se obtienen resultados de una forma sistemática después de explorar el contexto seleccionado, considerando a la vez la conveniencia y accesibilidad de elaborar la transcripción de la información obtenida, para después organizarla y desfragmentarla, con ayuda de herramientas tecnológicas.

De igual manera Hernández, Fernández y Baptista (2006) nos afirma que el enfoque cualitativo se selecciona, cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes siendo estos individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará; acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. Este método resulta muy asertivo en el caso de investigar el liderazgo de los directores y sus gestiones en la educación inclusiva.

Según Bonilla y López (2016) el método de análisis de Codificación axial, utilizado en esta investigación, consiste en la búsqueda activa y sistemática de la relación que guardan los códigos y las familias (o subcategorías y categorías, respectivamente) entre sí. El tipo de relación que guardan unos con otros resulta de la comparación constante entre códigos y familias, es decir, por el contraste de las semejanzas y de las diferencias existentes. La categoría que tiene mayor número de relaciones con las demás se llama categoría central.

En primer lugar, se procederá a recabar la información tal como se dijo anteriormente a través de entrevistas semi estructuradas, lista de chequeo, anotaciones y narraciones recopiladas por el investigador, con estos datos recolectados se leerá y marcara ideas relevantes en las anotaciones; de igual forma

las narraciones se digitaran en un documento de Microsoft Word para su fácil interpretación, luego se organizarán por categorías/Subcategorías e ideas de análisis que serán presentados en una matriz diseñada en Microsoft Word para determinar de estas: descripciones y análisis de las que surgirán las conclusiones y propuestas de mejora sobre las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y parvularia dentro de dos Instituciones en estudio.

Durante la ejecución del proceso de codificación se observan detalladamente los datos, se dividen, se nominalizan, se analizan, se codifican, se categorizan y se reintegran conceptualmente en el texto unificado de la teoría acerca de una categoría central o código sobresaliente.

“La codificación es un término que cubre un proceso sistemático y riguroso de análisis y conceptualización por medio del cual se aplican procedimientos y estrategias que culminan con el surgimiento de una categoría central cuya caracterización va a ser expresada en términos de una teoría emergente” (Monge 2015, página 79).

De acuerdo a Holton (2007), citado por Monge (2015) la codificación lleva a la persona investigadora a conceptualizar el patrón subyacente en un conjunto de indicadores concretos dentro de los datos, como una teoría que explica lo que sucede entre los mismos. La codificación brinda el marco de construcción conceptual necesario para llevar a cabo el análisis de los datos desde la metodología de la teoría fundamentada. A lo largo del proceso de codificación, algunos de los códigos incrementan su densidad conceptual y se denominan categorías.

La presente investigación lleva un enfoque metodológico de tipo cualitativo, pues se pretende recopilar la información basada en un alcance exploratorio por observación, descriptiva e interpretativa para estudiar las opiniones, experiencias, comportamientos de los participantes de la comunidad educativa involucrada. Con el enfoque cualitativo se tiene gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación.

La metodología a utilizada para realizar la presente investigación fue de tipo cualitativo, pues se pretendía recopilar la información basada en la observación, opinión, experiencias, comportamientos de los participantes los cuales fueron la comunidad educativa en general. Con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación. El alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlas (Sampieri, 2006), utilizando el enfoque cualitativo por métodos.

La investigación de enfoque cualitativo se realiza por medio del proceso de estudio, en donde uno de los instrumentos principales lo conforma la persona que investiga, pues es la encargada de recolectar los datos de una forma confiable y de analizar sus resultados. Esta información o datos pueden ser recopilados por medio de entrevistas semi estructuradas como también se utiliza el método de observación y es muy asertivo en la investigación de problemas sociales, por lo tanto, se consideró ser el método idóneo para la presente investigación.

Una de las características principales del método cualitativo es partir examinado el mundo social en estudio de forma holística, y de esta manera desarrollar principios coherentes de lo que se ha podido observar, con lo que ocurre en el día a día y en el entorno de las personas y ambiente que será estudiado. Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo que van de lo particular a lo general.

El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación y estimulación con respecto a la realidad, esta realidad se define a través de la interpretación que se obtiene de los participantes de la

investigación, es el investigador el que se sumerge en las propias experiencias personales de los que participan y se va construyendo un resultado partiendo del conocimiento real.

También se ha visualizado que la presente investigación tuvo un alcance de tipo descriptivo. El mismo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de grupos o población, ya que, por medio de este tipo de investigación, se logrará observar y describir el comportamiento de los sujetos en estudio sin tener ninguna influencia sobre ellos.

Debido a lo anterior detallado; también se utilizó una investigación de tipo exploratorio que permitió identificar y conocer aquellas acciones del liderazgo del director educativo que inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en una institución.

Se utilizó específicamente el estudio de caso ya que permitió focalizar la problemática y obtener detalles que abonen a conocer sobre las prácticas de liderazgo del director en la educación inclusiva, ya que son estudios holísticos en los que el investigador debe observar la realidad como una visión profunda y ofrecer un panorama completo del fenómeno observado.

Stake (2010) menciona que el estudio de caso es la particularización, y no la generalización, tomando un caso en particular para conocerlo bien y no para ver en que se diferencia de otros casos, sino para ver a profundidad que es, que hace, como se hace. Esto con el fin de lograr la comprensión del caso en estudio.

Este método no es un análisis estadístico, ni mucho menos se efectúa una medición, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

El método de estudio de casos utiliza técnicas para recolectar datos como la observación estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos y la evaluación de experiencias personales, etc.

3.5 Participantes

Los participantes de la presente investigación, son tres instituciones con su respectivo director, las cuales se han clasificado por código tanto a los centros escolares como a los directores; la cantidad total de la población entrevistada de docentes son nueve, a quien también se les creó un código personal correlativo tal como se observa en la tabla número 1; esto se hizo con el objetivo de guardar la confidencialidad de sus opiniones, pues en algunas respuestas de ellos, opinaban acerca de la deficiencia y falta de apoyo del sistema educativo actual, en cuanto a la educación inclusiva.

Los centros escolares, todos del departamento de Ahuachapán, municipio de Ahuachapán; fueron seleccionados estratégicamente para conocer el liderazgo del director en los diferentes niveles de educación. Se tomaron dos centros educativos del sector público y uno del sector privado con el propósito de conocer si existen diferencias en la forma de que el director ejerce el liderazgo, acciones y estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa, directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el centro escolar que dirige, y considerarlo al momento de realizar la propuesta de mejora para dichas instituciones.

CAPITULO IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos encontrados mediante el presente trabajo, surgen después de haber realizado y analizado los datos obtenidos durante la investigación de campo, a tal grado que en este apartado se puede evidenciar las categorías encontradas, la codificación abierta, la codificación axial y el trabajo interpretativo a través del análisis objetivo de cada una de las respuestas dadas por los entrevistados, con relación a los objetivos planteados con anterioridad en el capítulo I, de la presente investigación; logrando identificar la incidencia que tiene el liderazgo directivo como factor positivo de la inclusión educativa, conocer las acciones que asume como líder directivo y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión.

4.1 Descripción e interpretación de resultados

4.1.1 Codificación Abierta

La metodología elegida en la aplicación de categorías, se estableció iniciando con el proceso de selección de diferentes unidades de análisis y los grupos focales o cantidad de personas a ser encuestadas, las cuales fueron las siguientes:

UNIDAD DE ANÁLISIS	POBLACIÓN O GRUPOS FOCALES
3	Directores
6	Docentes

Tabla 4. Unidades de análisis y grupos focales.

En cada Centro Educativo se tuvo la participación del director o directora, y dos docentes por centro escolar, quienes fueron seleccionados de manera estratégica por conveniencia.

Directores y docentes han sido clasificados en código correlativos, tiempo de servicio en la institución y grado académico obtenido, datos que ayudaran a una mejor interpretación y análisis de los datos recolectados.

Código Centro Escolar	Código Director	Código Docente	Tiempo de laborar en el CE	Sexo	Grado académico
CE-001	CE-001-DI1		10 años	Femenino	Licda. Administración de Empresas

		CE-001-DO1	19 años	Femenino	Profesorado en Letras
		CE-001-DO2	24 años	Masculino	Maestro de Básica
CE-002	CE-002-DI2		5 años	Masculino	Profesor en Idioma Inglés, cursando Licenciatura en Gestión Educativa
		CE-002-DO3	4 años	Femenino	Profesorado en Educación Básica y Licda. en Ciencias de la Educación
		CE-002-DO4	2 años	Femenino	Licda. en Educación Básica
CE-003	CE-003-DI3		13 años	Masculino	Lic. En Educación, opción Administración Escolar
		CE-003-DO5	26 años	Femenino	Profesorado y especialización en Parvularia

		CE-003-DO6	4 años	Femenino	Profesorado en Educación Parvularia

Tabla 5. Codificación de los involucrados en la investigación.

4.1.2 CODIFICACION Y CATEGORIZACION DE LOS HALLAZGOS

Con los hallazgos encontrados se ha clasificado la información por medio de dimensiones categóricas, código de categoría y las ideas codificadas que representan las opiniones de respuesta de los diferentes entrevistados a los que se les aplicó el instrumento (anexo 1), esto se detalla a continuación en la tabla 4.

Categorías, subcategorías y códigos para entrevista de directores

CATEGORÍAS	CODIGO/ SUBCATEGORIAS	IDEAS CODIFICADAS
INCLUSION EDUCATIVA (código: IE)	IE.1 COBERTURA	• Donde no hay discriminación • Aunque no tenga rampas o todo eso, no se puede rechazar a nadie • El sistema no puede rechazar por religión, ni audición, ni nada por el estilo Código del Director CE-001-DI1 • El aprendizaje a todos los niños sin importar condiciones económicas • Darles la apertura a todos los estudiantes, sin dejar de lado a ninguno

		- También se habla inclusive de la sexualidad Código del Director CE-002-DI2 - Forma de poder enseñar a los niños que tienen desventajas - Ayudar a estos niños que tengan un mejor aprendizaje - Incorporar a los niños con problemas a la sociedad productiva - Que los niños con desventajas sean útiles a la sociedad Código del Director CE-003-DI3 IDEA CODIFICADA: ACEPTACION DE LA NIÑEZ EN UNA ESCUELA REGULAR.
POLÍTICAS DE EDUCACIÓN INCLUSIVAS (código: PEI)	PEI.2 APOYO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	- Divulgación de la Política de Educación Inclusiva. - En Capacitaciones no - No ha existido seguimiento solo se divulgó la política Código del Director CE-001-DI1 - Para la parte Educación Inclusiva es poco o nada. - Más que todo por cuestiones como la PAES.

		• Por algún documento que el sistema exige. Código del Director CE-002-DI2 • A través del programa Vamos a la Escuela en nivel parvulario • Proyectos que nos ayudan a mejorar la enseñanza • Huertos escolares • Paquetes escolares Código del Director: CE-003-DI3 IDEA CODIFICADA: POCA COBERTURA POR PARTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ACCIONES DIRECTIVAS DE BUENAS PRACTICAS DOCENTES. (código: ADBPD)	ADBPD.3 ESTRATEGIAS	• Realización de proyectos • Tareas re refuerzo • Que el padre de familia también participe y colabore • Atención personalizada • Aula acelerada Código del Director CE-001-DI1 • Formación docente • Talleres de lectoescritura • Talleres de motricidad fina Código del Director CE-002-DI2

		• Conocer mejor las diferentes desventajas de niños con deficiencia de aprendizaje. • Poner bases para que mejoren sus capacidades. Código del Director CE-003-DI3 IDEA CODIFICADA: INTEGRACIÓN DE RECURSOS QUE POTENCIALICEN EL CONOCIMIENTO DEL ALUMNADO
GARANTÍA DE LOGROS Y EXPERIENCIAS EDUCATIVAS. (código: LEE)	LEE.4 LOGROS EDUCATIVOS INCLUSIVOS	• Ninguna matricula se niega por presentar ningún problema con discapacidad. • Planificación al inicio de clases • Metas y resultados • Trato de igualdad para todos los niños • Trabajo en equipo • Se miden porque los niños aprenden • Aula acelerada • Referencias al Psicólogo del Hospital Nacional Código del Director CE-001-DI1 • Ejecución de proyectos • Ferias de logros • Intramuros • Actividades recreativas • Salidas de estudio • Obras de teatro • Certámenes de oratoria

		• Certámenes de oratoria • Certámenes de deletreos • Certámenes de ortografía Código del Director CE-002-DI2 • Reflexiones pedagógicas. • Proyectos que mejoren todas estas necesidades intelectuales, sociales y afectivas. • Utilizando herramientas tecnológicas. • proyectos para enseñares a leer y escribir tenemos diferentes métodos repetitivos, el sofónico. • metodologías de enseñanza de la lectura y de la escritura. • Desarrollo de psicomotricidad gruesa y fina. . Código del Director CE-003-DI3 IDEA CODIFICADA: ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA ASERTIVAS.
MEDICION DE LOGROS (código: ML)	ML.5 RESULTADOS OBTENIDOS	• Autofinanciamiento del aula acelerada • Identificación de casos especiales Código del Director CE-001-DI1 • A través de las diferentes herramientas de evaluación. • Evaluación de maestros en su desarrollo pedagógico

		• Instrumentos que abarcan todo • Resultado de una forma integral • Rubricas o listas de cotejo Código del Director CE-002-DI2 • Método de observación • Portafolio • Rincones de aprendizaje • Proyectos • Evaluaciones semanales • Evaluaciones a diario • Evaluaciones • Instrumentos de evaluación aplicados a los niños • Comprensión lectora Código del Director CE-003-DI3 IDEA CODIFICADA: CRITERIOS DE EVALUACIÓN PEDAGÓGICA.
BUENAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS. (código: BPI)	BPI.6 PRACTICAS APLICADAS	• Torneos • Trato igual para todos los niños • Respeto • Que no los anden abrazando • Que les dediquen tiempo a los niños que tienen problemas Código del Director CE-001-DI1 • Responsabilidad • Amor • Respeto

		• Acompañamiento hacia los maestros • Dialogo con la niñez para ver cómo van los procesos • Ver fortalezas y debilidades • Reuniones con padres de familia • Escuelas para padres Código del Director CE-002-DI2 • Emprendedurismo • Proyectos de huertos escolares • Desarrollo de aprendizajes • Respeto al medio ambiente • Practicas inclusivas como alimentos Código del Director CE-003-DI3 IDEA CODIFICADA: TRATO EQUITATIVO Y DE IGUALDAD PARA LA NIÑEZ.
RELACIONES INTERPERSONALES INCLUSIVAS (Código RII)	RII.6 INFLUENCIA POSITIVA	• Ayuda a mejorar las relaciones interpersonales entre niños • Se involucran en las actividades Código del Director CE-001-DI1 • Identificación del alumno con el maestro • Interacción de todos los actores en el proceso educativo • Participación de gente externa en las actividades

		Código del Director CE-002-DI2 • Los niños aprenden a crearse un perfil • Adaptarse a las diferentes actividades que se realizan en una sociedad • Mejoran en visualizarse a futuro • Se encaminan hacia una profesión Código del Director CE-003-DI3 IDEA CODIFICADA: FOMENTA HABILIDADES PARA LA VIDA EN LA NIÑEZ.
--	--	---

Tabla 6. Dimensiones categóricas.

4.2. ANÁLISIS NARRATIVO DE LOS HALLAZGOS DE LA TABLA 4.

El tema de inclusión educativa conlleva una serie de elementos que hay que considerar para abordarlo, desde el punto de vista de la incidencia que el Liderazgo educativo tiene en el momento de implementar prácticas dentro del salón de clases que vayan en función de realizar una educación inclusiva que busque satisfactoriamente las necesidades educativas de las personas.

La atención educativa con enfoque inclusivo, es un esfuerzo que a través de los últimos años se ha venido observando su auge en las diferentes instituciones públicas como privadas, surge como cumplimiento a los derechos que toda persona posee; además, en nuestro medio está en correspondencia con las nuevas tendencias de políticas pública de la Nación, sustentadas en el reconocimientos de la diferencias y en respuestas basadas en la diversidad de necesidades educativas,

con énfasis en el acceso a los aprendizajes necesarios y suficientes para la construcción gradual e integral de la persona humana en nuestro país. Como todo proyecto educativo de gobierno, es trasladado y divulgado de primera mano a la persona responsable del centro educativo, en este caso a El Director, para que sea él, quien planifique, organice y verifique su ejecución de todas aquellas actividades que van a mejorar un sistema que impulse La Política de Educación Inclusiva.

De acuerdo a Ruiz, (2011), citado anteriormente en el Marco Teórico, se necesita ser un líder para influir en los seguidores, proporcionando un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro, confianza; incrementando el optimismo, disponibilidad y la colaboración para realizar el trabajo pedagógico y administrativo que día a día se ejecuta dentro y fuera de las aulas, esto incluye involucrar a toda la comunidad educativa.

Es por eso que por medio del presente análisis de la investigación de campo realizada se busca dar respuesta al tema planteado al inicio de este trabajo: El liderazgo directivo como factor positivo de la inclusión educativa y dar cumplimiento a los objetivos específicos los cuales son: Indagar las acciones que reflejan una buena gestión de liderazgo directivo, identificar cuáles son las buenas prácticas educativas que ayudan al director a tener una Escuela más inclusiva para después elaborar una propuesta de mejora para fortalecer el desarrollo de la educación inclusiva en los centros educativos investigados.

Los hallazgos encontrados se han analizado después de codificados y clasificados en categorías y subcategorías, ilustradas en las tablas 5 y 6, dichos hallazgos han sido buscados y clasificados por ideas codificadas como resultado de las entrevistas que han sido aplicadas a cada Director de los Centros Educativos en estudio, las cuales son analizadas en el siguiente apartado.

4.2.1 Categoría IE: Inclusión Educativa

Los resultados plasmados en la tabla No 4, correspondiente a la categoría INCLUSIÓN EDUCATIVA (IE), es la respuesta de los directores entrevistados a la pregunta número uno, la cual se enuncia de la siguiente manera:

¿Qué conoce de Inclusión Educativa?

Esta pregunta busca identificar el conocimiento que los Directores de las instituciones involucradas posee de la temática Inclusión Educativa, ya que esto les permite llevar una buena gestión de la práctica, pues este conocimiento es la fundamental para aplicar las practicas inclusivas dentro de la institución, todo esto permitirá identificar ¿cuáles son aquellas acciones de liderazgo del director que inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución?

A través de las respuestas obtenidas se pudo evidenciar que es un tema conocido por parte de ellos en cuanto a no discriminar a nadie por alguna condición específica, abrir espacios de enseñanza en una escuela regular a todos los niños y niñas que buscan ser matriculados, etc.

Esto se puede evidenciar en las respuestas que los directores ofrecieron, según detalle siguiente:

Director CE-001-DI1: En la época de antes hacían cierta discriminación y las escuelas regulares no recibían a los niños que eran diferentes, en cambio hoy en la escuela inclusiva de tiempo pleno dice que tiene que ser una institución que, aunque no tiene rampas y todo esto, no se puede rechazar un niño. El sistema no puede rechazar a nadie, por ningún problema, de religión, ni con problemas de audición ni nada por el estilo.

Director CE-002-DI2: Hablar lo que inclusividad, se hablan de diferentes aspectos y criterios, uno de ellos es abrir los espacios educativos, el aprendizaje a todos los alumnos sin importar condiciones económicas, sociales, niveles que tengan de conocimientos, sin importar sobre edad, alguna discapacidad que pueda tener, si tiene aprendizaje lento, darle la apertura a esa clase de estudiantes, sin dejar de lado a ninguno; también hablamos la parte de la sexualidad inclusive.

Director CE-003-DI3: Bueno, la inclusión educativa es una nueva forma poder enseñar a los niños que tienen desventajas y que se puedan incorporar a la sociedad, nosotros cada día pues, estamos ayudando a estos niños que puedan tener oportunidades de un mejor aprendizaje, para que ellos se puedan incorporar a una sociedad productiva y que este objetivo sea, que sean útiles a la sociedad.

Todo lo expuesto por los directores coincide con la descripción que se tiene de inclusividad en la Política de Educación Inclusiva (2010), “Conjunto de respuestas educativas orientadas a la eliminación gradual y efectiva de las barreras de acceso y participación que faciliten el cumplimiento del derecho efectivo a una educación oportuna, integral, de calidad y en condiciones de equidad. En el marco de un esfuerzo constante de transformar y fortalecer el sistema educativo, empoderar la escuela y facilitar la participación de la comunidad en todo el hecho pedagógico”. (MINED, 2010).

Como subcategoría se seleccionó la dimensión “cobertura”, pues ésta permite conocer si cada uno de los Directores encuestados están conocedores de los diferentes grupos sociales que integran según la Política de Diversidad la Educación Inclusiva, esto con el objetivo de comprobar que Liderazgo implica poseer el conocimiento necesario para hacerlo llegar a su equipo de trabajo.

Todas las ideas codificadas en la categoría EDUCACIÓN INCLUSIVA (IE) en la tabla 4, se agruparon en una sola detallada al final de las ideas e identificada con el nombre de “Aceptación de la niñez en una escuela regular”, según datos de las entrevistas y utilizando también el método de la observación los Directores EC-001-DO1, EC-002-DO2 Y EC-003-DO3 poseen como alumnos dentro de la institución niñas y niños con necesidades inclusivas de lenguaje, religión, condición económica, comprensión cognitiva, de motricidad fina y gruesa, diversidad sexual, lectoescritura, retardo en el aprendizaje y sobre edad. No se observó ningún niño o niña con discapacidad física.

Como se puede notar en los anexos presentados como la lista de cotejo y las fotografías, ningún Centro Escolar posee infraestructura adaptada para alumnado con discapacidad física, ya que existen zonas de riesgo para este tipo de alumnos, además ninguno de los Centros Escolares posee sanitarios para que sean utilizados para dichos alumnos.

4.2.2 Categoría PEI: Políticas de Educación Inclusivas Implementadas

La segunda categoría PEI: POLÍTICAS DE EDUCACIÓN INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS corresponde a la pregunta número dos, la cual nos hace la interrogante siguiente:

¿El Ministerio de Educación se ha interesado para que ustedes implementen la Política de Educación Inclusiva? ¿De qué forma lo ha hecho?

Orientado este análisis en la pregunta de investigación ¿Qué acciones de liderazgo del director inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución?, se ha ejecutado tomando en cuenta las opiniones de los directores entrevistados que pertenecen al sector público de la muestra del estudio, quienes han sido identificados según tabla número tres como CE-001-DI1; si hubo una divulgación por parte del Ministerio de Educación de la Política de Educación Inclusiva y de la política de Educación Inclusiva Tiempo Pleno (que realmente se denomina Modelo de Educación Inclusiva de Tiempo Pleno, ya que es la sistematización de la Política de Educación Inclusiva a implementar en algunos centros escolares priorizados), en el caso del Centro Escolar CE-001, únicamente existió la divulgación, ya que no se realizó ningún seguimiento ni apoyo por parte del MINED, tampoco ningún maestro ha recibido ninguna capacitación, lo que provoca que la escuela realice por si sola estrategias pedagógicas que vayan dirigidas a impulsar la educación inclusiva, como lo ha expresado el director CE-001-DI, la directora de este centro escolar textualmente se detalla a continuación:

“Si, por medio de la Política de Educación Inclusiva en Tiempo Pleno, pero en capacitaciones, en si no, porque cada escuela es diferente. Dijeron que iban a manda libros, pero a realidad es que solo se quedó en teoría nada más. En reuniones se les decía a los directores y ellos bajaban la información a los maestros, pero la realidad es otra, porque no hay apoyo y le toca a la escuela ver como hace. No ha existido seguimiento, solo se divulgó la política”.

Los hallazgos encontrados en la respuesta del Director de la institución privada CE-002-DI2, muestran una diferencia bastante radical, ya que en esta institución en ningún momento el MINED ha divulgado ni les ha hecho llegar ninguna información sobre el tema de La Política de Educación Inclusiva, si hay una relación

con el Ministerio de Educación pero únicamente para temas relacionados a la PAES o documentación oficial que hay que presentar.

Director CE-002-DI2: “Pues fíjese que últimamente si nos están, este, por ejemplo en los nuevos programas que están implementando si nos están llamando, pero sí de ver la parte de la inclusión si es poco o nada, más que todo por cuestiones de como la PAES por ejemplo, para llevar fechas, este por ejemplo algún documento que el sistema exige, que nos llaman para dar lineamiento que tenemos que ir siguiendo; pero en cuanto así para tratar aspectos como es la inclusión, es poco o nada.”

Por su parte el Director del tercer Centro Escolar entrevistado, identificado como CE-003-DI3, quien también pertenece al sector público, de igual manera se siente apoyado por parte del MINED, a través de los diferentes programas de gobierno que existen tales como huertos escolares, paquetes escolares ya que todos estas iniciativas les ayudan a mejorar la enseñanza e integrar más a los alumnos sin importar su condición y poder formarlos como futuros ciudadanos, pues él considera que un buen párvulo es un buen bachiller, y al final se convierte en un buen profesional.

Director CE-003-DI3: “Si, el Ministerio de Educación a través del programa este, Vamos a la Escuela que en el nivel parvulario, en el nivel inicial pues, es una metodología globalizadora en donde nosotros podamos ser como entes productivos, para la enseñanza, como por ejemplo hoy en día hemos estado con tantos proyectos, huertos escolares, paquetes escolares y este todos esos proyectos que nos ayudan a mejorar la enseñanza de cada uno de los niños, no han estado capacitando para que nosotros podamos entender que tipo de ciudadano nosotros tenemos hoy en día en nuestra sociedad salvadoreña.”

De todas las ideas codificadas con las respuestas de los Directores antes mencionados presentadas en la tabla 4, se concentraron en “Poca cobertura por parte del Ministerio de Educación”, en donde de acuerdo a las respuestas detalladas anteriormente si existe por lo menos una divulgación de La Política de

Educación Inclusiva en el nivel público no así en el sector privado, esto contrarresta con lo expuesto en La Política de Educación Inclusiva (MINED, 2010, Página 24) en donde nos menciona que “La Política de Educación Inclusiva es un eje estratégico en el desarrollo del Modelo Social Educativo; por tal razón los titulares de este Ministerio la respaldan y aseguran su cumplimiento en todos los niveles institucionales. Este respaldo implica mantenerle su estatus de eje transversal, asignarle los recursos que se requieran para su puesta en marcha, así como apoyar las iniciativas para sistematizar las buenas prácticas que se deriven de su ejecución.

Como se puede notar en las respuestas de los directores no ha existido un acompañamiento sobre esta temática al total de las instituciones en mencionadas.

4.2.3 Categoría ADBPD: Acciones Directivas de Buenas Prácticas Docentes

Retomando información del marco teórico, en donde se menciona que según Freire y Miranda (2014) que el director, como principal responsable de la gestión escolar, debe cumplir un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas va a depender de la calidad del equipo directivo, encabezado por supuesto por el director; que todos los miembros ejerzan un liderazgo eficaz; el cual influya positivamente en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes; quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las actividades que se desarrollan, ya sea de aprendizaje o de convivencia.

Con la tercera pregunta de la entrevista realizada a los directores de los centros escolares seleccionados, se recolectó información elemental para dar respuesta al objetivo general y objetivos específicos de la investigación en curso. Con el objetivo general se pretende “Conocer las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y parvularia dentro de dos Instituciones públicas y una privada; todos pertenecientes al municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán”. Además, también es información primordial para llevar poder “Identificar cuáles son

las buenas prácticas educativas que ayudan al director a tener una Escuela más inclusiva”, el cual es uno de los objetivos específicos.

Una vez distinguidas las acciones y las buenas prácticas educativas, se valorarán y analizarán para poder darle cumplimiento al tercer objetivo específico, “Elaborar una propuesta de mejora para fortalecer el desarrollo de la educación inclusiva en el Centro Educativo”.

Debido a lo anterior establecido, se procedió a realizar la siguiente interrogante:

¿Qué acciones impulsa como director para promover y proporcionar estrategias a los docentes para que implementen buenas prácticas educativas hacia los alumnos con discapacidad? Dicha pregunta también surge del planteamiento del primer objetivo específico que consiste en “Indagar las acciones que reflejan una buena gestión de liderazgo directivo.” Lo cual nos lleva a obtener los siguientes resultados a través de su codificación respectiva de la subcategoría “Logros educativos inclusivos” y todas las ideas codificadas se clasificaron en “estrategias de enseñanza asertivas”

Los hallazgos encontrados fueron favorables, pues según la información proporcionada por ellos mismos, los directores asumen el rol de conducir, articular y facilitar propuestas de buenas prácticas educativas a favor de los niños y niñas con necesidades inclusivas, según evidencia de las respuestas proporcionadas.

Uno de los factores que posiblemente afecten positivamente a la gestión que ellos realizan es el que cada uno de ellos han invertido en desarrollarse como profesionales en el área, tal como lo podemos ver en la Tabla 5. Codificación de los involucrados en la investigación.

Durante dos de las tres visitas que se realizaron al centro escolar CE-001 y se conversó con la directora, la primera para informar del objetivo de la investigación, solicitar y coordinar permiso para realizar entrevistas a directora y docentes, la segunda para realizar entrevista semiestructurada a directora, y la tercera para

efectuar entrevista a los docentes; se evidenció a través del método de la observación, la actitud y empatía con la cual se dirigía a los maestros y la cordialidad con la que algunos niños la saludaron.

La directora menciona durante la entrevista que utiliza dentro de sus acciones diferentes estrategias, como por ejemplo realización de proyectos, dejar tareas de refuerzo, que el padre de familia también participe y colabore para que mejore el proceso de enseñanza aprendizaje; se le pide al padre de familia que asista alguna clase como apoyo. Menciona que en primer ciclo si se han involucrado más las madres de familia, y que en su mayoría son las madres de familia la que apoyan. Para ella el acompañamiento de los padres de familia definen e influyen el tipo de aprendizaje y el desarrollo en el mismo que el niño o niña con necesidades inclusivas pueda llegar a alcanzar. No se tuvo acceso a ningún documento que permitiera verificar este tipo de acciones, ya que la directora menciona que tenía que buscar esos documentos, pues no los tenía a la mano. Solamente se pudo ver Misión y Visión en la oficina de la directora, horario de limpieza en uno de los salones de una maestra entrevistada. Se observó bastante desorden y poca limpieza en oficina y aulas visitadas, insumos que abonan información a los hallazgos. Se muestra imágenes que respaldan dicha información en anexo No 4

El director codificado CE-002-DI2, quien está a cargo de la dirección de una institución educativa privada menciona que dentro de sus acciones que impulsa como director para promover y proporcionar estrategias a los docentes para que implementen buenas prácticas educativas hacia los alumnos con necesidades inclusivas es parte principal formación docente, él dice “Lo que son las capacitaciones, ellos si se capacitan, en cuanto no necesariamente en cuanto a lo que es la inclusividad, pero si en temas que vienen que ver en la parte esa, porque cuando hablamos de inclusión podemos ver que hay niño que tienen un aprendizaje en diferente ritmo, unos que son de aprendizaje lento, otros que son, entonces revisamos otras metodologías, nos capacitan sobre eso en tareas activas que nos vienen tratar lo que es la inclusión, de repente algún niño tiene problemas para poder aprender a través de una lectura, entonces nosotros nos capacitamos para

poder ver lo que es la comprensión lectora, nos dan talleres para ver lo que es la parte lectora”

Utilizando el método de la observación se pudo apreciar varios trofeos alcanzados por torneos deportivos, de oratoria, misión y visión del colegio en la oficina del director, material didáctico visual muy llamativo de acuerdo al nivel de estudio de cada grado, en cada aula misión y visión del colegio, cartelera informativa de Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, cartelera con Políticas de seguridad por puestos de trabajo, en el pasillo de la institución; las cuales van sustentadas con anexo No 5.

De igual manera en imágenes que se pueden apreciar en el anexo No 5, se evidencia que en cuanto a estructura física del colegio, no se puede decir que es inclusiva, ya que existen muchas gradas y zonas de riesgo dentro del colegio. Se pudo apreciar mucho orden y aseo en todas las áreas visitadas.

Del director CE-003-DI3, se recibió la siguiente respuesta: “Las estrategias que nosotros implementamos es conocer mejor las diferentes desventajas de estos niños con deficiencia de aprendizaje: porqué, cuándo, cómo; mejorar todos estos aspectos, para que estos muchachos mejoren su aprendizaje o al menos puedan aprender un oficio que les pueda ayudar en un futuro y que ellas se conviertan también en personas útiles a la sociedad; sabemos que el autismo, el síndrome de Down, la paraplejia, la sordera, lenguaje y audición todas esas patologías, todos esos muchachos pueden ser útiles a la sociedad, siempre se les ponga bases que mejoren sus capacidades de aprendizaje verdad, algunas veces ellos traen sus ventajas y esas ventajas pues hay que aprovecharlas para que ellas puedan ser útiles a nuestra sociedad en general”. En esta respuesta el director no fue muy específico al no mencionar en que consistían esas estrategias, y cuando se le realizó esa pregunta como complementaria para conocer detalladamente estas estrategias, contestó que da acompañamiento en los salones de clase a los docentes cuando es necesario, que como director no ejerce una forma administrativa

autoritaria, sino de ver a los docentes y demás personal como el, que todos son iguales, que él tiene más responsabilidad, pero que todos son iguales.

Durante la estadía en su oficina, se observaron entre dos o tres alumnas, en edades de cuatro y cinco años a realizar algunas solicitudes como que la maestra le mandaba a pedir un folder, etc., y se pudo observar a niñas muy educadas, que aunque la puerta estaba abierta tocaban y pedían permiso para entrar y hablar con él, saludaban y luego realizaban la petición. Esta forma de expresarse forma parte de la cultura educativa construida por director y docentes del centro escolar.

4.2.4 Categoría ML: Medición de logros

En el contexto del desarrollo educativo inclusivo es un gran desafío poder medir los logros obtenidos, ya que se necesita beneficiar a niños regulares y niños con necesidades inclusivas a la vez, pues según La Política de Educación Inclusiva (2010), esta pretende responder a una serie de necesidades de niñas, niños, adolescentes y personas adultas que presentan las siguientes características: no acceden a la escuela, no avanzan como se espera; o por el contrario, avanzan demasiado en relación a los demás, repiten grado, llegan a la escuela con sobre edad o la abandonan sin haber culminado su periodo escolar, también aquellos niños o niñas que estando dentro de la escuela, son marginados por sus diferencias, las cuales pueden ser necesidades educativas especiales, etnia, religión, género o condición social, los que luego de culminar el trayecto escolar, no logran insertarse satisfactoriamente en una sociedad porque el aprendizaje logrado en la escuela no fue relevante para ese fin, y para concluir aquellos alumnos que después de terminar un grado o nivel no pueden acceder al próximo.

Como se puede apreciar el término inclusivo, conlleva internamente una gran variedad de diferentes tipos de alumnos, lo cual hasta cierto grado resulta bastante complejo aunque no existieran más de dos niños o niñas con necesidades inclusivas en un mismo salón de clase, el garantizarles una atención personalizada; según el método de observación realizado durante las entrevistas y visitas a los

centros escolares, estos no tienen menos de 20 A 40 alumnos por sección; razón por la cual se les preguntó la siguiente interrogante a los directores:

¿Cómo garantiza que el docente otorgue experiencias y logros educativos a los niños con discapacidad y regulares a la vez? ¿Se contempla como metas en el proyecto educativo? ¿Cómo mide estos resultados?

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Director CE-001-DI1: Bueno a nadie se le niega la matricula por presentar algún problema, también por medio metas y resultados, el maestro no puede dejar por un lado al niño o niños con problemas por atender a los otros, ya que todos son importantes, hay capacitaciones pero uno de los errores del MINED es que no traen la planificación ya desarrollada, si no que ponen a trabajar al docente y solo sacan los gallos, el MINED no lleva metodología para realizarlos. También al inicio de año se ponen de acuerdo como va hacer la forma de planificar, si en equipo de trabajo, también trabajar todos juntos, se ocupan ambas formas. Se mide por lo que los niños aprenden, porque hay veces que los niños necesitan atención personalizada, son grupos de cuarenta alumnos no le pueden dedicar la atención que necesitan. Además, se ha creado un aula acelerada como proyecto del MINED, que tienen problemas de sobre edad con niños de 12 a 18 años, son alrededor de 20 alumnos que se atienden; solo que un año pago el MINED, para el siguiente año tenía el director que pagar el recurso. También se refieren niños con la psicóloga del Hospital Nacional, pero las madres no colaboran y no llevan a los niños. Imagínese que había un niño que el papá era psicólogo y tenía problema de lenguaje y el papá no había hecho nada, nosotros lo mandamos a terapia de lenguaje.

En el caso de este centro escolar no presentó ninguna evidencia por escrito, pues la directora dijo no tener a la mano la información, simplemente toda la información fue verbal, tampoco se observó ningún documento que pudiera abonar respuestas positivas.

Director CE-002-DI2: Nosotros por ejemplo garantizamos en cuanto a lo que es ejecución de proyectos, siempre nosotros enlazamos los niños, adolescentes

en los desarrollos del colegio de y ahí pues van todos incluidos, y ahí están pues los maestros y maestras para lograr, tenemos de ferias de logros, expo ciencia, intramuros, actividades recreativas, salidas de estudios, entonces trabajamos con proyectos para atender la diversidad y ahí trabajamos también la inclusividad, también obras de teatro, comprensión. Certámenes de oratoria, deletreo, ortografía con proyectos nosotros atendemos la diversidad ya hi le damos paso a lo que es la inclusión.

Se contempla como metas, si seguro, por ejemplo, se elaboran rubricas para evaluar cada actividad cada proyecto, igual a los maestros y se evalúa en su desarrollo pedagógico, hay instrumentos que abarcan todo esto.

Los resultados los vemos de una manera integral, con la rúbrica o listas de cotejos depende de la actividad, presentación personal y desarrollo de clase, o con jurado, observación también. Dependiendo de la actividad así es el tipo de evaluación que se puede hacer.

En este centro escolar el director no presentó ninguna evidencia escrita de las herramientas que utiliza de medición de logros, pero se pudo apreciar información general importante para el centro educativo, información que busca formar una buena cultura educativa; esta información se puede observar en el anexo No 5.

Director CE-003-DI3: Bueno, la verdad es que cada tres meses nosotros aquí en nuestra escuela, estamos haciendo reflexiones pedagógicas, donde abordamos los diferentes necesidades, experiencia, diferentes metas, objetivos y fines que perseguimos en nuestra escuela para ir mejorando cada día el aprendizaje y la enseñanza de todos estos niños, nosotros implementamos diferentes proyectos que mejoren todas estas necesidades intelectuales, sociales y afectivas que van en crecimiento del desarrollo evolutivo de cada uno de estos niños así es como nosotros vamos impulsando desde la primera infancia que es hasta la hasta la edad siete años en donde los niños ya se pueden incorporar con sus bases, con sus fortalezas, debilidades, a los diferentes educativos de nuestros país nos proporciona, utilizando también herramientas tecnológicas que fortalezcan todas

estas enseñanzas y estas pedagogías y didácticas que los niños necesitan para ser fuertes en sus habilidades intelectuales, sociales y afectivas.

El director de este centro escolar fue el único que, si mostró algunos documentos que son utilizados como herramientas de para medir los logros obtenidos, estas evidencias son anexadas al final de esta investigación, los cuales se pueden detallar a continuación y verificar en el anexo No 6.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE MEDICIÓN DE LOGROS CE-003

- Fotografías de proyectos de Emprendedurismo.
- Actividades de fortalecimiento educativo.
- Actividades de convivencias escolares.
- Método de evaluación de “La pregunta” para medir el logro de aprendizaje en los alumnos.
- Método de evaluación pedagógico “El camino de la formación educativa”.
- Documento guía de los diferentes tipos de evaluaciones que practican en la institución.
- Herramientas de evaluación en el aula.

4.2.5 Categoría BPI: Buenas Prácticas Inclusivas

Tal como se menciona anteriormente en la presente investigación, el rol que juegan los directores como líderes para implementar una educación inclusiva es esencial, pues ellos pueden favorecer, fomentar o impedir que las políticas educativas nacionales emitidas por el Ministerio de Educación de El Salvador, sean ejecutadas de manera positiva y con el mejor desempeño; realizando un impacto real y efectivo en profesores y estudiantes y demás comunidad educativa, quienes deberán buscar entre sí, desarrollar, innovar, crear y desarrollar prácticas educativas que fomenten la educación inclusiva en la institución. Tomando como base esta premisa y con el objetivo de dar respuesta a uno de los objetivos específicos el cual va orientado a identificar cuáles son las buenas prácticas educativas que ayudan al director a tener una escuela más inclusiva, se tomó a bien

preguntar a los directores de los centros escolares en estudio la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las buenas prácticas educativas que establece como director para fomentar la educación inclusiva?

Las respuestas obtenidas se detallan a continuación:

Director CE-001-DI1: A la directora a quien se le asignó este código, es representante del sector público, y según su opinión se pudo observar que sus buenas prácticas van dirigidas a un trato de igualdad, respeto, evitar un trato afectivo físico, pues menciona que les enseña a los docentes a que “no los anden abrazando” (a los niños o niñas), y que también les dediquen tiempo a los niños o niñas que tienen algún problema, refiriéndose específicamente a problemas o necesidades inclusivas que presente la niñez atendida. Las buenas prácticas que enseña y fomenta la directora quizá no vayan enfocadas a la gestión educativa en cuanto a procesos o procedimientos educativos pedagógicos o didácticos, sino a satisfacer la necesidad de respeto equidad e igualdad de trato entre niños regulares y con necesidades especiales, factores muy importante, ya que a través de ellos ambos niños y niñas pueden adaptarse a contextos similares y conseguir un clima de solidaridad que ayude a vencer los desafíos de la educación inclusiva.

Director CE-001-DI2: El director a quien corresponde este código, representa a una institución de carácter privada, y dentro de su respuesta refuerza la enseñanza de buenas prácticas inclusivas a través de una serie de valores, lo cual podemos observar en el detalle de su respuesta cuando menciona que transmite “Lo que es la responsabilidad, lo que es el amor, lo que es el respeto, lo que es el acompañamiento en el día a día hacia los maestros, el diálogo con los niños, con los jóvenes para ver cómo van los procesos, para ver lo que son fortalezas, debilidades, reuniones con padres de familia, escuelas para padres” entre otros. Nuevamente se puede apreciar que también este colegio enfoca sus acciones y estrategias a proteger a la niñez en clima de armonía y respeto, pues a través de fortalecer estos valores como prácticas educativas se crean aulas saludables, libre

de prejuicios en donde no exista la discriminación a los niños con necesidades especiales, promover la convivencia escolar, todo esto facilitará la resolución de conflictos y además podrá prevenir o erradicar casos de bullying o acoso escolar.

CE-003-DI3: En el caso del Director del centro escolar codificado como CE-003, respondió que sus buenas prácticas van encaminadas a formar habilidades para la vida, desde temprana edad, las cuales les van a servir en el transcurso de su vida como seres humanos y como profesionales, su respuesta dice “Si, aquí nosotros tenemos diferentes prácticas, como por ejemplo hay veces nosotros fomentamos Emprendedurismo, les enseñamos a los niños a ser emprendedores, porque tenemos proyectos de huertos escolares, a la vez desarrollamos situaciones de aprendizaje, les vamos inculcando quizá en medio ambiente, les vamos inculcando prácticas inclusivas como el programa de alimentos y otras prácticas que ayudan para a que los niños vayan creándose un perfil a ir adaptándose a las diferentes actividades que realizan en una sociedad, como empresa privada, trabajo con el estado.

Además, en otra de las intervenciones hechas por el director CD-003-D3 menciona “yo siempre he pensado que un buen párvulo, un buen infante, es un buen bachiller, y al final es un buen profesional”, por lo que conjuntamente con el equipo de trabajo de docentes busca día a día lograr esto, como uno de sus objetivos primordiales en el centro educativo.

Las acciones tomadas para establecer prácticas educativas que el director persigue son descubrir, fomentar o apoyar las habilidades para la vida y los diversos talentos que cada niño o niña posee. La visión del director está más dirigida a largo plazo, ya que habla de ayudarle a los niño o niñas a largo plazo a través de descubrir que formación académica o de emprendedor pueden llegar a tomar.

4.2.6 Categoría RII: Relaciones Interpersonales Inclusivas

Una de las brechas a eliminar en la educación inclusiva dentro del salón de clases y de la escuela en general es la discriminación, debido a que muchos niños y niñas con necesidades especiales se ven afectados al matricularse en una escuela regular pues el atender la diversidad en un aula o tratar de desarrollar

iniciativas para la búsqueda de la inclusividad en la escuela no es tarea fácil, las iniciativas que busquen trabajar en esta sintonía tendrán que considerar el trabajo de docentes con equipos multidisciplinarios como apoyo para formular respuestas a la diversidad de necesidades de aprendizaje del estudiantado, en especial cuando se trata de niños, niñas o jóvenes con algún tipo de discapacidad.

A través de la siguiente pregunta, se pretende investigar si las acciones realizadas por el director benefician las relaciones interpersonales de niñas y niños regulares y con necesidades inclusivas, ya que lograr que este binomio sostenga una relación de compañerismo y camaradería en donde no exista la discriminación, y refuerce la enseñanza aprendizaje es muy importante para un ambiente sano en el salón de clases. Esta pregunta es la segunda parte de la pregunta número cinco se y se describe de la siguiente manera:

¿Influye positivamente en mejorar la educación y la convivencia entre alumnos?

CE-001-DI1: Desde el punto de vista de este director, si influye positivamente a mejorar la educación y la convivencia entre los alumnos regulares y alumnos con necesidades inclusivas, ya que proporcionan espacios de recreación para que socialicen y compartan entre sí. A través de su respuesta “Si, ayuda a la forma de cómo se llevan con los otros niños, porque se involucran en las actividades como por ejemplo en los torneos”.

CE-002-DI2: De igual manera el director del centro escolar CE-002, manifiesta que si influye positivamente, pues les da la oportunidad a todos los alumnos y alumnas de compartir actividades en común, su respuesta “Si, tiene un impacto bastante bueno, si hablamos en porcentaje en un 90 95%, ya que pues el chico se identifica con el mismo maestro, interactuamos ahí juntos y todo con y todos los actores del proceso educativo, porque a veces inclusive con gente externa nosotros que los hacemos partícipes de las actividades logramos eso, entonces si tienen gran impacto, gran oportunidad”.

CE-003-DI3: En esta pregunta el director afirmo que beneficia positivamente pues con respecto a la educación los niños y niñas visualizan que tipo de carrera profesional en el futuro quisieran llegar a estudiar; fomentando de esta manera a los niños el estudio de una carrera para beneficios de los mismos.

Tabla de codificación de categorías		
DIMENSIÓN/CATEGORÍA	CÓDIGO	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS.
INCLUSIÓN EDUCATIVA (código: IE)	IE.1 COBERTURA	• Oportunidad de los niños con discapacidades de asistir a una escuela Código docente CE-001-DO1 • Niños que están en ambos turnos en la escuela y aprenden algún oficio. Código docente CE-001-DO2 • Incluir a todos los niños en un mismo grupo • Que todos los niños sean iguales Código docente CE-002-DO3 • Incluir a todas las personas que tiene alguna discapacidad • Niños que estén bajos en algún nivel • Integrarlos a todos de la misma manera Código docente CE-002-DO4

		• Tipos de necesidades o de cualidades especiales (Down, sobre edad, autistas, de lenguaje, de adaptación, físicos de la vista y motores, sexualidad inclusive.) • Escuela con muchos recursos materiales y humanos. Código docente CE-003-DO5 • Incluir a todos sin importar algún problema o deficiencia que tengan • Cualquier niño con algún problema de aprendizaje puede estudiar en una escuela normal Código docente CE-003-DO6 IDEA CODIFICADA: ACEPTACIÓN DE LA NIÑEZ EN UNA ESCUELA REGULAR.
ESTRATEGIAS EDUCATIVAS Y PEDAGÓGICAS (código: EEP)	EEP.2 APOYO DEL DIRECTOR	• Capacitaciones. • Referirlos a la Escuela especial • Referirlos al psicólogo del hospital • Proporcionar normas de convivencia Código docente CE-001-DO1 • Directamente no • Cuidado con los niños

		• No dejarse abrazar de los niños • Tener precauciones necesarias para evitar problemas • Respeto hacia los padres de familia • Tratar con cariño a los niños. • Referirlos al Psicólogo Código docente CE-001-DO2 • Técnicas que queramos utilizar • Espacios libres para utilizarlo con algún niño que lo necesite • Trabajo en equipo • Refuerzo de clases de • números y lectura • Aula de audiovisuales • Películas • Material a la disposición para poder trabajar con ellos Código docente CE-002-DO3 • Trabajo en equipo • Poner tutores a los niños para que entiendan mejor • Uso de la tecnología Código docente CE-002-DO4
--	--	--

		• Solicitar colaboración al padre de familia • Capacitaciones del MINED • Se identifican casos y se envían COOR (Centro de educación y recursos) • Uso de ludoteca es un buen apoyo • Técnicas, juegos, ejercicios • Referir los niños a CRIO Código docente CE-003-DO5 • Material para trabajar con niños así • Ludoteca Código docente CE-003-DO6 IDEA CODIFICADA: ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS ASERTIVAS
--	--	--

CARACTERÍSTICAS DE UNA ESCUELA INCLUSIVA (código: CEI)	CEI.3 CUALIDADES DE UNA ESCUELA INCLUSIVA	• Infraestructura adecuada • Material didáctico adecuado para ellos • Maestros capacitados • Que los maestros tengan atención personalizada con ellos Código docente CE-001-DO1 • Una buena planificación • Participación de los docentes • Material didáctico acorde a ellos Código docente CE-001-DO2 • Sin discriminación • Respeto a sus creencias Velar por los derechos de los niños Código docente CE-002-DO3 • Para atender a todo tipo de niño Código docente CE-002-DO4 • Para atender a todo tipo de niño
---	---	--

		• Con buena construcción. • Recursos suficientes para atender todas las necesidades • Infraestructura • Personas capacitadas Código docente CE-003-DO5 • Cubrir todas las áreas • Recurso suficiente • Infraestructura especial • Vocación docente • Material didáctico idóneo Código docente CE-003-DO6 IDEA CODIFICADA: INFRAESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.
NECESIDADES INCLUSIVAS INFORMADAS AL DIRECTOR (código: SEI)	IDDODI.4 INFORME DEL DOCENTE AL DIRECTOR	• Si hay apoyo de la directora • Se realizó creación de aula acelerada Código docente CE-001-DO1 • Como no tenemos • Nunca he visto necesidad

		• Todo queda en palabras Código docente CE-001-DO2 • Si, se han creado grupos de trabajos • Apoyo para nivelar los niños que van con bajas notas • Proporcionan tutores Código docente CE-002-DO3 • Escuelas inclusivas son seleccionadas por el MINED Código docente CE-002-DO4 • Escuelas inclusivas Código docente CE-003-DO5 • No se han tomado cartas en el asunto • No ha habido presupuesto • No tenemos un aula especial para atender este tipo de niños Código docente CE-003-DO6 IDEA CODIFICADA: COMUNICACIÓN EFECTIVA INSTITUCIONAL
--	--	--

REACCIÓN DIRECTOR SUGERENCIAS. (Código: RDAS)	DEL A REACCIONES POSITIVAS O NEGATIVAS	• Nunca dice que no al recibir un niño así • Que se refieran los niños cuando tienen algún tipo de problema • Siempre hay colaboración por parte de la directora Código docente CE-001-DO1 • Como no le he dicho nada Código docente CE-001-DO2 • Si nos ha apoyado • Accesibilidad a las acciones tomadas por el docente. Código docente CE-002-DO3 • No, no se ha dado la oportunidad porque no tenemos ese problema Código docente CE-002-DO4 • Él está muy pendiente de las necesidades de los niños. • Dice que llenemos esa hora que da el MINED para referirlo. Código docente CE-003-DO5 • Por el momento no se han tenido respuestas • Solo se han retomado algunos puntos.
---	---	--

		• No tenemos Escuela Especial en infraestructura Código docente CE-003-DO6 IDEA CODIFICADA: ESFUERZO CONSTANTE POR FORTALECER EL ÁREA INCLUSIVA
--	--	--

Tabla 7. Dimensiones categóricas de entrevistas a docentes.

4.3 ANÁLISIS NARRATIVO DE LOS HALLAZGOS DE LA TABLA 7.

El análisis narrativo de los hallazgos de la tabla 7, corresponde a cada una de las respuestas que los docentes proporcionaron a través de la entrevista semiestructura que se les solicitó responder. Dentro de este tema, en cada categoría analizada, se hará una relación con respecto a las respuestas que los directores proporcionaron, ya que de esta manera se logrará contestar a la interrogante ¿Qué acciones de liderazgo del director inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución?

Tal como se mencionó anteriormente las actividades que los directores a través de su gestión como líderes realizan, son de gran interés e importancia dentro del centro escolar, para que este funcione de forma efectiva, por ejemplo, ellos son quienes modifican las estructuras organizacionales para ayudar a que los colegas trabajen de manera más productiva, aseguran el acceso a un adecuado desarrollo profesional del equipo educativo, forman grupos dentro del equipo administrativo para solucionar problemas de diferente índole, crean un plan de acción para darle una orientación al trabajo de la organización y asignar recursos para apoyar las prioridades de la organización (Leithwood, 2009).

Los líderes educativos realizan todas estas acciones de tal forma que contribuyan a un clima de confianza y compromiso dentro y fuera del aula. A la vez cumplen con mandatos externos para que la gestión educativa inclusiva se dé coordinando con los padres o madres de familia, con hospitales, clínicas especializadas de fisioterapias o de rehabilitación para mejorar las condiciones de los niños y las niñas, en fin, tienen que realizar enlaces con una serie de actores claves y la comunidad educativa en general. Debido a la carga laboral que los directos presentan tienen que priorizar con las necesidades locales pedagógicas o administrativa; ya que también les corresponde solucionar a ciertos problemas que se pueden presentar en el centro escolar; entre ellas están responder a demandas, solución de conflictos entre maestros o alumnos,

encontrar reemplazos para colegas embarazadas, cubrir incapacidades por enfermedad, lidiar con amenazas de pandillas, garantizar seguridad a los alumnos y maestros, atender quejas de padres de familia, llevar alumnos lesionados; en fin una serie de problemas que son importantes resolver para generar un clima laboral y educacional de armonía, factores que son claves para cumplir con las demandas administrativas y pedagógicas de un centro escolar, a todos estos conflictos se adicionan aquellos que sean generados por atender niños y niñas que no se adaptan fácilmente a una escuela regular, como son aquellos con necesidades inclusivas.

Como mencionan Freire y Miranda (2014), el director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela, procesos que de ser necesario también tiene que articular con actores externa a la escuela. La calidad de las escuelas va a depender de la calidad del equipo directivo, encabezado por supuesto por el director; que todos los miembros ejerzan un liderazgo eficaz; el cual influya positivamente en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes; quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las actividades que se desarrollan, ya sea de aprendizaje o de convivencia.

4.3.1 Categoría IE: Inclusión Educativa

Los resultados plasmados en la tabla No 5, correspondiente a la categoría INCLUSIÓN EDUCATIVA (IE), es la respuesta al primer interrogante realizada a dos docentes por centro escolar. Esta pregunta es común tanto para directores como para docentes, pues se consideró importante evaluar el conocimiento que ambos tenían acerca de la inclusión educativa; ya que a los directores como líderes les corresponde realimentar la información que, por alguna razón, solamente llega a ellos debido a que son los representantes de la institución en reuniones, seminarios, capacitaciones o información que se les hace llegar con temas relativos a la educación. Además, se considera fundamental conocer acerca del tema para

que se ejecute una buena práctica educativa inclusiva en la institución, de tal manera que también a los docentes se les realice la siguiente pregunta:

¿Qué conoce de Inclusión Educativa?

A través de las respuestas obtenidas se puede evidenciar que en el centro escolar CE-001, los docentes entrevistados no conocen a profundidad el tema, sin embargo, están claros y conocedores que la inclusión educativa es aquella en la que se les da la oportunidad a todos los niños y niñas de poder asistir a la escuela sin importar su condición, que no se puede rechazar a ningún niño o niña con condición diferente. Las respuestas literales de los docentes se pueden conocer a continuación.

CE-001-DO01: Le voy a decir la idea, no sé si hay después, este, bueno lo que tenemos nosotros, lo que yo puedo aportar sobre la inclusión educativa es la oportunidad que se les da a los niños con las diferentes discapacidades de poder asistir a una escuela, en vez de discapacidades que se le podría poner, capacidades especiales, quizá discapacidad no porque se siente muy pésimo

CE-001-DO02: Donde los niños se quedan en ambos turnos en las escuelas, y reciben almuerzo, y les dan este a que aprendan algún oficio. No he recibimos ninguna capacitación de eso.

De alguna manera el Director CE-001-DI01, ha transmitido información a los docentes, pues dicho director, en su respuesta a esta pregunta menciona que no han recibido ninguna capacitación, y que la información ha sido transferida a los directores y son ellos quienes “bajan” o comparten la información a los docentes, a través de esto se puede deducir que si se les ha informado acerca de la Educación Inclusiva en esta escuela, pues la descripción que el docente CE-9002-DO2 menciona, corresponde al Modelo de Educación Inclusiva en Tiempo pleno, ya que según el marco del Sistema Integrado de EITP en este modelo se sugiere que el conjunto de sedes escolares planifiquen y se organicen para realicen lo siguiente:

- Actividades formativas que permitan un desarrollo integral (talleres, proyectos de investigación, actividades artísticas, deportivas, de preparación para la inserción laboral, de emprendimientos económicos locales, disminución de la

brecha digital, etc.). Ejemplo: 3 horas o más a la semana de música, teatro u otras artes, 3 horas o más practicando algún deporte, 3 horas o más interactuando con la tecnología o en actividades de emprendimiento y talleres.

- Actividades de investigación e indagación, científicas y culturales, integradas con las asignaturas, para que los estudiantes comprendan y profundicen sobre la realidad del entorno y planteen alternativas de solución y/o aplicación a las situaciones encontradas.

- Actividades solidarias, para fortalecer principios y valores de los jóvenes entre sí y con la comunidad a la que pertenecen. Ejemplo: 3 horas o más en organizaciones de beneficio comunitario creadas por la escuela o las ya existentes en la comunidad.

- Actividades de apoyo para prevenir situaciones de fracaso escolar, organización de grupos de estudio para desarrollar capacidades, acciones de ayuda a estudiantes con reiteradas inasistencias y problemas de socialización. Para el desarrollo de las distintas actividades se puede optar por la extensión del horario escolar. La jornada extendida se entenderá como la ampliación del horario escolar de 25 a 40 horas que se 20 implementa por medio del diseño de actividades curriculares planeadas donde se aplique lo aprendido, incluyendo las competencias sociales que reducen la violencia social (laboratorios, clubes, talleres, diplomados en educación media) para ello es necesario la reorganización de la planta docente del sistema integrado y la optimización de los recursos materiales, físicos de la red de centros y los del territorio. La jornada extendida contribuye a la socialización y desarrollo humano integral por medio del arte, la recreación, el deporte y la cultura.

Los SI- EITP pueden avanzar en este esfuerzo iniciando con los recursos que tienen y con las capacidades formativas de la comunidad priorizando la atención de estudiantes de tercer ciclo y bachillerato, por ser el segmento de población que de acuerdo a estudios es proclive a riesgo social. Para complementar el modelo pedagógico con jornada extendida se requiere el apoyo de alimentación y transporte, el cual también contribuirá a lograr la complementariedad de los niveles

educativos en los Sistemas integrados y prevenir el riesgo social, para lo cual se necesita la corresponsabilidad de las agencias establecidas en el territorio.

Todos estos principios son los que el docente CE-001-DO2, nos trata de transmitir con la respuesta a la entrevista realizada.

CE-002-DO3: Pues, bueno, la educación inclusiva es algo que hasta hace poco el ministerio lo ha venido retomando más verdad, para mi es incluir a todos los niños, no importando religión, sexo, ideología sexual, nada de eso, incluirlos en un mismo grupo que todos sean iguales y que todos trabajen al mismo ritmo.

CE-002-DO4: Vaya yo lo que conozco, es que este, que está buscando como incluir a todos los alumnos incluso a todas las personas que tienen ya sea alguna discapacidad o que este como bajos se pudiera decir en algún nivel, y se trata de inclusión porque trata de integrarlos a todos de la misma manera.

Las respuestas obtenidas de los docentes CE-002-DO3 Y CE-002-DO4, corresponde al sector educativo privado, y se puede notar que tiene un conocimiento intermedio de la población de personas que incluye el tema de educación inclusiva, esto coincide con la respuesta del director quien también incluye dentro de sus respuestas esta población de niños, niñas y jóvenes, incluyendo la diversidad sexual que es una población no mencionada en las otras respuestas de los dos centros escolares privados. Este centro educativo privado a pesar que tampoco han contado con ninguna capacitación sobre este tema tal como dice su director con relación a esta pregunta “no se nos involucra de parte del ministerio de educación, ahí pues tiene que ver la institución en la parte de gestión educativa en ver lo que la capacitación, tenemos editoriales que proporcionan libros, también estamos trabajando con la UNICAES, empresas privadas, con quienes aperturamos convenios y logramos avanzar en cuanto a este tema”.

De acuerdo a Ruiz (2011) para poder influir positivamente, un líder educativo tiene que ser un verdadero guía, conductor, visionario y estratega. Así mismo el director como líder cobra mucha preponderancia en la era del conocimiento, haciendo que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones que

aprenden y permitiéndoles innovarse permanentemente, factor clave en las escuelas del siglo XXI. Al ser un estratega un líder directivo busca articular los diferentes actores locales que hay en su comunidad, ya sean estos públicos o privados con el propósito de contar con una mejora continua.

CE-003-DO5: En este nivel lo que único que yo conozco es de las escuelas que manejan los programas, que esas escuelas les han adjudicado proyectos, muchos proyectos, porque conozco una escuela de aquí que tienen que, este es una escuela que es beneficiada, eso es lo que entendido yo, con muchos recursos tanto material como recurso humano, porque tienen psicólogo, maestros en área de música, danza, los fines semana tiene programas de deporte o sea que es un programas muy buenos, eso es lo que conozco yo de inclusión y que hay niños con cualidades especiales, digamos los Down, los niños han sido integrados o de edad, Aquí no hay problemas de necesidades especiales, aquí hay problemitas pero así sencillos, de lenguaje, problemas de adaptación y motores que se mejoran con trabajo aquí en la Parvularia, trabajándoles la motricidad gruesa. Ya problemas físicos o de la vista no hay.

CE-003-DO6: Incluyen a todos sin importar algún problema o deficiencia que tenga el niño, no hay que no aceptar al niño, antes no los aceptaban en cualquier escuela a los niños con discapacidad o con capacidades especiales. Pero con la Educación inclusiva yo tengo entendido que cualquier niño con algún problema de aprendizaje puede estudiar en una escuela normal.

En el centro escolar CE-003, las maestras entrevistadas poseen conocimiento de la educación inclusiva, una de ellas, la CE-003-DO3 menciona el Modelo de Educación Inclusiva en tiempo pleno, no por el nombre pero si por sus características y aunque ha naturalizado algunas necesidades especiales inclusivas como lenguaje, problemas de adaptación y motores, si existe una atención para este tipo de niños y niñas, por lo que se puede decir que tal como lo menciono el director de este centro escolar “ estamos ayudando a estos niños para que puedan tener oportunidades de un mejor aprendizaje”.

4.3.2 Categoría EEP: Estrategias Educativas y Pedagógicas

Con esta pregunta se podrá dar respuesta al objetivo general “Conocer las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y parvularia dentro de dos Instituciones públicas y una privada; todos pertenecientes al municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán.

¿Le facilita el director el director estrategias educativas y pedagógicas desde su función para mejorar la atención educativa del alumno con discapacidad o riesgo educativo? ¿Cuáles son estas estrategias?

CE-001-DO1: Esta maestra transmitió la siguiente información: “Acá, se la voy a decir así, acá no es escuela inclusiva, más sin embargo se le ha dado cobertura a mucho joven que trae un retraso, por decírselo así, hemos tenido algunas ayudas, pero lo más recomendable es, este reportarlos, no quizá repórtalo no, mandarlo a recibir ayuda a la escuela especial; yo tengo acá un niño, quizá es referirlo a la escuela especial yo tengo acá un niño que tengo el diagnóstico del neurólogo, él es de escuela especial, estuvo cuatro años tres años en primero y nada; y lo agarre yo, y hay lo tengo y sin embargo ya supero, doy tercero pero lo traigo desde primero, hoy en tercero, le falta porque le falta pero como muchas veces uno de papa no acepta vea que su hijo necesita ayuda. Yo tengo varios casos que hemos tenido que necesitan ayuda, hay los tenemos a pesar de no ser inclusiva, porque aquí en Ahuachapán solo hay una inclusiva. Si en reuniones hemos hablado, nos ha explicado sobre la inclusión, lo único que para trabajar con ellos es otra metodología, remitimos al Psicólogo o a la Escuelas Especial. Se tenía el apoyo de un psicólogo por cinco meses, pero como es por proyectos se terminó”.

La respuesta de esta maestra es muy importante porque, en primer lugar, nos explica que la escuela en mención no está catalogada como inclusiva, sin embargo, hace todos sus esfuerzos por matricular niñas y niños para darle cumplimiento a la Constitución de la República de El Salvador en el Título I, Capítulo único, “La persona Humana y los Fines del Estado” establece lo siguiente: “Art. 1. El Salvador

reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la Justicia, de la seguridad jurídica y del bien común. En consecuencia, es obligación de estado tal como lo menciona en el Capítulo II “Derechos Sociales” Sección Tercera: “Educación, Ciencia y Cultura”, dispone: “Art. 53.- El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

Para complementar esta información se retoma también La Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia en su artículo 11 nos dice “Todas las niñas, niños y adolescentes son iguales ante la Ley. Por tal motivo no podrá justificarse ninguna distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en criterios tales como sexo, raza, color, edad, idioma, religión, culto, opinión, filiación, origen nacional étnico o social, posición económica, necesidades especiales, discapacidad física o mental, nacimiento o cualquier otra condición de las niñas, niños y adolescentes o de sus madre, padres representantes y responsables, que tengan por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos fundamentales.”

Por tal razón se puede decir que el Centro Escolar promueve la educación inclusiva, la directora de esta institución también manifiesta esto en una de sus respuestas “bueno aquí a nadie se le niega la matricula por presentar algún problema”

CE-001-DO2: La opinión de este docente es la siguientes “Fíjese que así bien directamente no, en una forma general pero para todos, una de ellas podría ser es el cuidado que hay con los niños que tener unas veces lo quieren abrazar a uno verdad, dice ella que hay que tener las precauciones necesarias para evitar problemas, si la parte efectiva, tratar con mucho respeto a los padres de familia, tratar con mucho cariño a los niños dice para también evitar la deserción. En la mañana hay una niña que trabaja muy lento, le cuesta escribir, tiene problemas de lectoescritura, lectura de números y operaciones básicas, y así otro niño que se llama Rafael también, en la mañana viene a la escuela necesitan una enseñanza

personalizada, en la tarde hay unos niños que tiene problemas de sexo de género, es un niño líder y moviliza a todos los niños, que atrae los jóvenes. Lo expulsaron por quince días, la mama se ha pelado con él y la maestra ya sabe qué hacer y con ella, ya se le dio una notita. Pero uno le comparte el problema a la jefa, pero es ella la que tienen que autorizar, ya lo vio el psicólogo. Pero la mamá ya no lo quiere llevar al psicólogo porque dice que no está loco.”

Evidentemente según las respuestas obtenidas, la directora CE-001-DI trabaja con estrategias y acciones de una forma general, aunque cuando se presenta un caso específico con algún niño o niña si lo ven directamente con ella y ella es la responsable de autorizar el seguimiento clínico que hay que seguir, (según testimonios de los docentes de la muestra seleccionada, pero en información proporcionada fuera de la entrevista), no así un seguimiento con actividades pedagógico o didáctico, el cual tiene que ser buscado y ejecutado por la maestra.

Cuando se realizó la entrevista a esta docente específicamente, en el momento de realizar esta pregunta, se tuvo la oportunidad de conocer al subdirector, a quien se saludó y se le explicó la razón de la visita, él, muy gentilmente permitió seguir con la entrevista y también se pudo contar con su testimonio, en el cual informa que se realizan actividades que promueven buenas prácticas educativas, como es adicionar la materia de educación física a los alumnos que pertenecen al aula acelerada (estrategia educativa que atiende a jóvenes con sobreedad) aunque en el plan de estudios para ellos no viene esa materia, además hablaba de torneos deportivos que ayudan a que se den buenas prácticas educativas. Relacionado la información con la que proporcionó la directora de este centro escolar existen algunas estrategias que no son mencionadas por los docentes como realización de proyectos, tareas de refuerzo y apoyo en clases de los padres o madres de familia.

CE-002-DO3: Aquí se nos dan oportunidades de tomar a bien lo que nosotros queramos, técnicas que queramos utilizar, inclusive espacios que tengamos libres si queremos utilizar algún tipo de espacio que tengamos libres para algún tipo de niño que lo necesita más que otro, este nos dan ese espacio, por

ejemplo ahorita estamos segundo y tercer grado nos hemos unido los maestros porque tenemos un grupo que se les dificulta bastante números y lectura, entonces hemos tomado un espacio de nuestra mañana fuera del aula. También está el aula de audiovisuales, que ahí se puede trabajar no solamente contexto, sino que, con imágenes, sonidos, para que los niños a los que les dificulta un poquito por ejemplo escribir al ritmo de los demás, por medio de una película puedan aprender más, nosotros tenemos ese medio que podemos hacer uso de ellos. Igual el material que nos brindan, todos los años tenemos material a nuestra disposición para poder trabajar con ellos.

CE-002-DO4 Si la verdad, si, proporciona, por ejemplo trabajo en equipo, si en dado caso hay un niño que presente más problemas en una área, por ejemplo si nos vamos al área de matemáticas por ejemplo poner como tutores a los niños por si no me entienden, también en cuanto a la tecnología, el uso de la tecnología, para que el niño vea desde otra perspectiva el uso de algún temas, el uso de actividades más que todo dinámicas. La docente comenta que, aunque en su sección no hay ningún niño con discapacidad (o por lo menos ella no lo ha identificado), ella considera que hay un buen apoyo para aquellos maestros que si los tienen

Las respuestas de las docentes sustentan positivamente la respuesta que proporciono el director con respecto a este tema, pues mencionó “hay niños que tienen un aprendizaje en diferente ritmo, entonces revisamos otras metodologías, nos capacitan sobre eso en tareas activas que nos vienen tratar lo que es la inclusión, de repente algún niño tiene problemas para poder aprender a través de una lectura, entonces nosotros nos capacitamos para poder ver lo que es la comprensión lectora, nos dan talleres para ver lo que es la parte lectora”. Analizando esta respuesta se entiende que el director también recibe esas capacitaciones, lo que le genera una ventaja como líder al dar el ejemplo de asistir a dichas capacitaciones poniendo en práctica una de las características que tienen que tener los líderes según Estrada (2007) como es la Enseñabilidad que consiste en transmitir sus conocimientos con la habilidad necesaria para que sean recibidos por el otro, pues el obtener el mismo conocimiento que los docentes en estas capacitaciones le

va a permitir utilizar dicha información para reforzar o enseñar a otros docentes cuando sea necesario.

CE-003-DO5: Si, tanto el director, como el MINED capacita, y dan herramientas no para diagnosticar, porque diagnosticar solo lo puede hacer un especial, sino para identificar y se envían al COOR (centro de educación y recursos) nos dan una hojita para referirlos, también algunas técnicas que dan en las capacitaciones, como juegos, ejercicios. Eso más que todo de ahí los que se identifican de ahí se le dice al padre de familia, está la escuela especial también, está el psicólogo del hospital al que se refieren también. Pero es poca la ayuda del padre de familia porque aunque uno les diga y refiera, el padre de familia no les prestan atención y ni colaboran yo tengo unos niños con problemas de lenguaje y les digo y no le dan importancia, con el lenguaje a uno le dije que lo llevara a Santa Ana al CRIO que es muy bueno el CRIO porque ya hemos referido de aquí y dicen que lo económico, que ir a Santa Ana, que hay que agarrar bus, bien cómoda la gente y no los llevan.

CE-003-DO6: Sinceramente materiales para tratar con niños así, siento yo que no tenemos, lo que si tenemos es la ludoteca, siento yo que es un apoyo.

La respuesta proporcionada por el director de este centro escolar dice lo siguiente “la estrategia que se utiliza es conocer mejor las diferentes desventajas de estos niños con deficiencia de aprendizaje: porqué, cuándo, cómo; mejorar todos estos aspectos, para que estos muchachos mejoren su aprendizaje” esta respuesta se confirma con la respuesta de la docente CE-003-DO5 pues en esta institución se abordan los problemas inclusivos desde un punto de vista integral tal como lo menciona la Ley de protección Integral de la Niñez y Adolescencia considerando el área de salud al ser referidos a un especialista dependiendo del caso, el área lúdica en la educación ya que es un nivel de parvularia y la parte de formación a los docentes para garantizar calidad en la enseñanza aprendizaje. Por otra parte, también se involucra a la familia al guiarles e informarles de los pasos a seguir para una mejor formación de sus hijos o hijas.

4.3.3 Categoría CEI: Características de una Escuela Inclusiva

En este apartado es importante identificar la conceptualización que el Estado, a través del Ministerio de Educación formula en relación con la Educación Inclusiva, cuya definición dice “Conjunto de respuestas educativas orientadas a la eliminación gradual y efectiva de las barreras de acceso y participación que faciliten el cumplimiento del derecho efectivo a una educación oportuna, integral, de calidad y en condiciones de equidad. En el marco de un esfuerzo constante de transformar y fortalecer el sistema educativo, empoderar la escuela y facilitar la participación de la comunidad en todo el hecho pedagógico”. (MINED, 2010).

Mel Ainscow (2001) menciona que la inclusión educativa orienta a todos los alumnos en un único sistema escolar, proporcionando un currículo apropiado a sus intereses y necesidades, brindando los soportes para los estudiantes y profesores. La escuela inclusiva es una escuela para todos, que incluye la diversidad. “El término diversidad hace alusión a las diferencias que existen entre todos los niños, niñas (y entre todas las personas), y no solamente a quienes tienen alguna discapacidad. La inclusión así implica un proceso esencialmente social en el que todas las personas de las escuelas aprenden a vivir con las diferencias y además a aprender de las diferencias.

Partiendo de esta conceptualización se puede decir que una escuela inclusiva no es únicamente aquella en la cual se acepta a todos los niños y las niñas, sino que también reúne las características de infraestructura para que la niñez pueda movilizarse sin ningún problema dentro de ella, al igual que currículo adecuado a cada necesidad que por sus condiciones presentan.

A través del método de observación se pudo ver que ninguna de los centros escolares presenta una infraestructura adecuada para niños y niñas, jóvenes o adultos con necesidades inclusivas motoras o discapacidad física. De no existir las condiciones óptimas para el pleno desarrollo de las actividades, un líder busca los medios para que esto en la medida de lo posible sea un hecho, esto se puede lograr poniendo en práctica algunas de las características con las que un líder tiene que contar según Estrada (2007) alguna de ellas son la capacidad de trabajo, la cual

consiste en poner en marcha la voluntad individual para ejecutar una acción con respeto hacia el trabajo y la aspiración hacia el progreso y la capacidad de solucionar problemas utilizando sus habilidades para generar compromiso con las cosas bien hechas, evaluando objetivamente su desarrollo para encontrar la forma de mejorar cada vez más, una mejora que cada día permita tener una escuela más inclusiva en todos los aspectos.

Se ha dicho en el presente trabajo que el Director por sí solo no puede lograr que todos los objetivos se cumplan, por lo tanto debe de tener un equipo de trabajo que lo realimente de las necesidades que existen y que necesitan ser tomadas en cuenta para una escuela más inclusiva.

Por medio de la siguiente pregunta se va a poder dar respuesta a uno de los objetivos específicos como lo es “Indagar las acciones que reflejan una buena gestión de liderazgo directivo”.

La pregunta es la siguiente: **¿Cómo considera que tiene que ser una escuela inclusiva?**

Las respuestas de los docentes se conocen a continuación:

CE-001-DO1: Esta docente entrevistada considera que es muy importante la infraestructura, pues ella dice “me imagino que tiene que ser con una infraestructura adecuada, material a utilizar directamente para ellos adecuado también, material didáctico adecuado para ellos, maestros capacitados. Tiene que ser una escuela llena de beneficios para atender esa población, porque si la mayoría de los niños que se han incluido son con discapacidad. Es bien difícil que se adicionen a la escuela regular, y hay niños que se adecuan, pero no al 100%.

CE-001-DO2: El maestro dice “número uno tener los elementos que son los alumnos, una buena planificación, también este con participación de los docentes, hay personas vienen personas alejadas a los intereses y hay mucho que desear. Contar con material didáctico para poder darles el apoyo necesario. Hay un niño que tiene problemas de lenguaje, no puede hablar, ha aprendido a leer, el adquiere los conocimientos, pero para compartirlos oralmente no puede.

Las respuestas de los docentes reflejan que en ese centro escolar, la experiencia de atender a niños y niñas con necesidades especiales, les ha permitido conocer de primera mano, como debería ser una escuela inclusiva, que tal como la teoría los dice; en la práctica es necesario contar con una serie de recursos no solamente materiales, didácticos, de infraestructura, sino también recurso humano que pueda optimizar y desarrollar los potenciales de estos niños y niñas con necesidades inclusivas.

CE-002-DO3: La maestra a quien le corresponde este código dice “pues considero sin hacer de menos a ningún niño, que todos sean iguales y vallan de igual ritmo, sabiendo que algunos aprenden de diferente manera, muchas veces afecta que los niños no todos tengan la misma ideología en casa, pero que por medio de la escuela ellos puedan integrarse y dejar de lado eso, como una sola un solo grupo.

CE-002-DO4: Esta maestra entrevistada opina “tendría que ser abierta, prácticamente a cualquier tipo de personas que tuviera cualquier tipo de discapacidad, o que tuviera algún problema, porque si estamos hablando de inclusión es de tratar de incorporar a cualquier persona, a cualquier niño, independientemente del problema que tenga entonces tendría que ser también las instalaciones para comenzar las instalaciones considero que tendría que estar de acorde de acorde al tipo de problema que presente el niño.

En esta oportunidad también se habla de la infraestructura, característica que no es muy mencionada entre los docentes entrevistados. El centro educativo CE-002, es de carácter privado, y no posee la infraestructura adecuada, por lo cual según testimonio del director en más de una ocasión al inicio han tenido que limitarse a negar la matricula a niñas y niños con discapacidad física que usan sillas de rueda, muletas o tiene alguna dificultad para caminar; pues la construcción de sus instalaciones es un edificio de tres niveles, a los cuales se llegan a través de gradas. Sin embargo cuentan con una población de atención inclusiva que atender, dentro de los cuales se encuentran niñas y niños como lo mencionan en sus respuesta, con problemas de lectoescritura, testigos de Jehová a quienes hay que

darles un trato diferente, respetando sus creencias, pues según informa la docente CE-002-003 “con los niños que son testigos pues no podemos hacer ciertas cosas, no participan en actos cívicos, en rifas, no celebran cumpleaños, entonces no se les obliga ni se les reprocha y se respetan sus creencias”.

CE-003-DO5: Tiene que tener todas las características esenciales para atender a todo tipo de niños, buena construcción especial, estar preparado para cualquier niño que llegue a la institución, con maestras con especialidad para tratar a los niños.

CE-003-DO6: La maestra con este código pertenece al nivel de parvularia de una escuela pública, y menciona “para empezar tendría que tener cubiertas todas las áreas, tener recurso, suficientes recursos para atender las necesidades porque como se tiene la carga de estar viendo al niño, con las personas indicadas para atender las necesidades y especialistas en toda el área de los niños.

4.3.4 Categoría SEI: Necesidades inclusivas Informadas al Director

Partiendo del enfoque de liderazgo que tomará para la presente investigación, Liderazgo Pedagógico, Bolívar Batía (2010) dice 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 que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula, influyendo de esta manera para generar un cambio positivo y alto rendimiento en toda la comunidad educativa.

Esto permite que los docentes tengan la oportunidad y la confianza de dirigirse a sus líderes y exponer sus ideas, aportes o sugerencia en busca de mejorar las condiciones del centro, un líder escucha y capta no solamente las palabras sino los sentimientos del interlocutor. Debido a lo anterior se les realizó la siguiente pregunta a los docentes, para investigar si los aporte o sugerencia de los docentes eran tomadas en cuenta o no, ya que son los docentes quienes tienen un contacto directo con los niños o niñas con necesidades inclusivas en el salón de clases, y por ende son ellos quienes los que día a día tienen que

buscar diferentes alternativas educativas para atender a un grupo de estudiantes regulares y otro grupo inclusivo en la misma aula.

La pregunta realizada en esta oportunidad dice de la siguiente manera:

¿Se lo ha hecho saber a su director? ¿Por qué no?

CE-001-DO1: La docente con este código menciona que si se lo ha informado a la directora, todas las necesidades que tienen para poder atender a niñas y niños con discapacidad; ella comenta que en lo particular tiene un caso de un niño que no almacena el aprendizaje que le proporciona, dice” yo le dije a ella que teníamos problemas con n este niño, se le hizo el llamado a la mama, y se hizo los documentos para que lo llevaran a una escuela especial, pero la mama no lo quiso llevar, así que nos quedamos atendiéndolo y aprendió a leer, cuesta porque cuesta, la Directora nos ha apoyado y también el sub director”

CE-001-DO2: El maestro en mencionó con respecto a esta pregunta “No, como aquí no lo tenemos. Nunca se ha visto la necesidad, a veces todo queda en teoría, para hablar al aire para que verdad”, a pesar de esta respuesta él menciona durante la entrevista que tiene en el turno vespertino un niño que se presenta problemas de lenguaje, pues no intercambia palabra con el docente, por más que este le estimule, con los compañeros se trasmite mensajes a través de señas (señas populares, no lenguaje de señas). Este caso en particular, también fue mencionado por la directora fuera de entrevista en una de las visitas que se realizaron.

Posiblemente uno de los factores que contribuyen a que el docente CE-001-DO2, haya naturalizado este caso en especial de atención inclusiva, es el tiempo que tiene docente de dar clases en ese centro escolar, pues tiene 24 años, es el maestro con mayor tiempo ejerciendo dicha profesión; o también las malas experiencias que haya tenido con otros casos que el haya informado pero que no se les dio seguimiento para resolverlos, esto lo podemos analizar en su respuesta cuando dice “a veces todo queda en teoría, para hablar al aire, para que verdad”

Aquí se puede observar dos opiniones completamente diferentes, mientras la docente CE-001-DO1 menciona que la directora les apoya con este tipo de casos y que los comunica oportunamente, el docente CE-001-DO2 informa lo contrario al

decir que no lo hace porque todo queda en el aire. De acuerdo a conversaciones realizadas con el Sub director, quien hace cinco años fungió como director del centro escolar, la directora si se involucra a nivel de dar sugerencia o autorizar alguna acción o propuesta, sin embargo, son los docentes y en ocasiones él mismo quienes impulsan o realiza dichas acciones.

CE-002-DO3: La docente con este código segura que ella si le trasmite las necesidades inclusivas que tienen al director, esto lo hace en reunión al inicio de año, cuando planifican y le dan a conocer los alumnos matriculados en la sección asignada a ella. Esta forma de organizarse es muy favorable, ya que cada maestra sabe quiénes serán sus alumnos y se organiza de acuerdo a ellos con su planificación pedagógica y didáctica. Este tipo de prácticas son parte de El liderazgo educativo, el cual se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado o en la organización, de modo indirecto o mediado y en el aprendizaje de los alumnos.

CE-002-DO4: La docente asignada a ese código menciona que no ha tenido ninguna necesidad de informar al director sobre este tema, ya que según ella tiene dentro de su salón de clases no hay ningún niño o niña con necesidades inclusivas. Sin embargo, asegura que, de tenerlos, el director le proporcionaría apoyo para estos casos.

Hay una realidad muy latente en el sector educativo y es que la mayoría de docentes no identifican toda la población que se abarca en el marco de la educación inclusiva ya que según La Política de Educación Inclusiva (2010), esta pretende responder a una serie de necesidades de niñas, niños, adolescentes y personas adultas que presentan las siguientes características: No acceden a la escuela, no avanzan como se espera, o por el contrario, avanzan demasiado en relación a los demás, repiten grado, llegan a la escuela con sobre edad o la abandonan sin haber culminado su periodo escolar, estando dentro de la escuela, son marginados por sus diferencias, las cuales pueden ser necesidades educativas especiales, etnia, religión, género o condición social, también aquellos que luego de culminar el

trayecto escolar, no logran insertarse satisfactoriamente en una sociedad porque el aprendizaje logrado en la escuela no fue relevante para ese fin y para finalizar aquellos que después de terminar un grado o nivel no pueden acceder al próximo. Esta área debe fortalecerse a los docentes, socializarles la Política de Educación Inclusiva para reforzar sus conocimientos.

CE-003-DO5: Al referirse a esta respuesta la docente menciona “Sí, pero como aquí el MINED es el que escoge cual escuela va a tener esos programas y a esa escuela como que le dan todos los recursos, ahora inclusiva en el sentido de tener niños con diferentes tipos de problemas quizá todas somos, pero ya una escuela inclusiva tiempo pleno y es una escuela que, si cuenta con muchos recursos, más que nosotros verdad. Pero yo digo que inclusivo todos somos porque aquí hay de todo.

CE-004-DO6 Pues en reuniones que tenemos con maestros si se habla de eso, que no es una escuela que no es para atender a todos los niños., pero aún no se han tomado cartas en el asunto, por el momento no ha habido presupuesto, no tenemos un aula especial para atender a este tipo de niños tienen con él se habla que no es una escuela para atender a todos los niños.

A diferencia de los otros docentes entrevistados, en donde el director los iba a buscar y los llevaba a su oficina para que se realizara la entrevista, con el centro escolar CE-004 se tuvo la oportunidad de trasladarse al aula en donde se encontraba la maestra que iba a ser entrevistada, y se conocieron algunos niños con problemas de lenguaje, problemas conductuales propios de su edad y otros con problemas de motricidad a quienes se les dificultaba bastante trabajar al ritmo de los demás. La opinión de la maestra CE-004-DO6 cuando dice “ahora inclusiva en el sentido de tener niños con diferentes problemas todas somos” muestra una realidad que ya han sido analizada por otros profesionales en la educación, Ramírez (2017) dice al respecto que los docentes que llevan un mayor recorrido en la profesión, y que han pasado por varios cambios y proyectos; algunos impuestos por el Ministerio de Educación o incluso alguno por los directores, ven el querer integrar a un niño o niña con alguna discapacidad a un aula regular como una más de las

ideas absurdas que pretende implantar una serie de eruditos de la educación, que nunca se han parado frente a un grupo de estudiantes alrededor de cuarenta por curso”, sin embargo a pesar de esta realidad los docentes tiene que buscar las alternativas de enseñanza aprendizaje, aun sabiendo que necesitan otros tipos de recursos para proporcionar educación inclusiva con calidad.

4.3.5 Categoría RDAS: Reacción del Director a Sugerencias

En esta categoría es importante estudiar la actitud positiva o negativa que los directores tienen en el momento que los docentes les transmiten información necesaria y verás en cuanto a las necesidades inclusivas que tiene una escuela. positiva desde el punto de vista de tomar en cuenta las sugerencia o información que le transmiten, y negativa considerando que puede llegar a ser caso omiso de dicha información, retomando de nuevo a Estrada (2007) quien habla de algunas características con las que in líder debe de contar, una de ellas es solucionar problemas utilizando sus habilidades para generar compromiso con las cosas bien hechas, evaluando objetivamente su desarrollo para encontrar la forma de mejorar cada vez más, la actitud con la que un director enfrenta y soluciona los problemas lo convierte en auténtico líder.

Después de haberles realizado la pregunta acerca de que si le había hecho saber a su director como tendría que ser una escuela inclusiva, se les pregunto **¿Cómo había sido su reacción ¿Ha tomado en cuenta sus sugerencias”**

CE-001-DO1: Si, las ha tomado, directora nunca dice que no.

CE-001-DO2: No, como no he dicho nada

CE-002-DO3: Si, Como le digo vaya en este caso, este como inclusión para mi es todo, en este caso que los niños, tenemos un grupito de cinco niños entre segundo y tercero que van bastantes deficientemente en las notas, y que no podemos irle colocando solo una nota, solo porque están en el pupitre, entonces este se habló con él, se le dio la idea, inclusive nosotros dejaríamos una parte de nuestro tiempo en el grado para estar con los niños y a él le pareció bien, si nos ha

apoyado en ese sentido porque había que tratar de nivelar a los niños que van un poquito más bajo que los demás, con los niños del aula ellos nos proporcionan tutores.

CE-002-DO4: No, no he dicho nada

CE-003-DO5: He si, él está muy pendiente de las necesidades dice de la escuela y de los niños verdad. Y lo que él nos dice es que llenemos esa hoja que da el MINED, en este el año, desde el año pasado año fue que apareció está figura del COOR, por menos aquí en la Escuela, entonces este aquí del MINED nos vinieron a dar esta hoja hay que llenarla y referir a los niños cuando tenemos algún problema lo que él nos dice que los refiramos ahí, es ahí donde le digo que el padre de familia no colabora. Pero digamos nosotras aquí no tenemos psicólogo, no tenemos el recurso, el MINED nos ha dado digamos esa herramienta de llenar ese documento y referirlos ahí, y el cuándo tenemos algún problema siempre nos colabora, el director.

CE-004-DO6: Por el momento no se ha tenido respuestas, solo se han retomado puntos, no tenemos escuela especial en infraestructura no la tenemos, pero respuestas aun no las hemos tenido, si hay este año más problemas de aprendizaje. Si tenemos este año problemas de aprendizaje si, peros así niños en condiciones especiales no si tengo, En todos los grados hiperactividad, con psicólogos para mejorar el aprendizaje.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se presentan los principales hallazgos y su respuesta a la pregunta ¿Qué acciones de liderazgo del director inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución?, luego de haber analizado los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos diseñados para este estudio.

La importancia e interés de realizar la presente investigación, está estrechamente relacionado con estudiar las acciones positivas necesarias para

mejorar todas aquellas situaciones de desigualdad que muchas veces existen en un centro escolar, debido a la falta de liderazgo por parte del director para no establecer buenas prácticas educativas, mecanismo de prevención y control para tener una escuela más inclusiva, en donde todos y todas tengan las mismas oportunidades de crecer y desarrollarse en un clima de inclusividad; beneficiando a nuevas generaciones para que identifiquen y ejecuten las condiciones que se deben dar en una institución de educación, a nivel de la gestión educativa, para que se den transformaciones que la conduzcan a un proceso de mejoramiento continuo de búsqueda de la calidad, a través de las prácticas inclusivas.

5.1 Conclusiones

A fin de comprender mejor este estudio, en este apartado se detallan aspectos que llevan a completar sobre las interpretaciones realizadas a través de conclusiones que se han establecido por cada objetivo que ha sido propuesto en la investigación. Estos son presentados a continuación en una matriz que describe el recorrido de esta investigación, desde su planteamiento del problema con el cual se inicia el objetivo general y específicos, los cuales a su vez han dado origen a las preguntas que llevan a estas conclusiones, de las que se retoman aspectos que se propone tomar en cuenta en relación al tema.

El objetivo vital de esta investigación se refiere a conocer las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y parvularia, dentro de dos Instituciones públicas y una privada; todas pertenecientes al municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán.

El liderazgo del director es uno de los factores relevantes en las instituciones educativas ya que de este estilo de liderazgo que se practique en sus instalaciones dependerá la gestión de recursos y programas que aborden las necesidades de la escuela, habrá motivación y cooperación en el trabajo realizado; es decir las condiciones y comportamiento organizacional será favorable y llevara a ofrecer una

educación de calidad que incluya a todos y cuente con los recursos que necesita para hacerlo. Rutas del Aprendizaje-MINEDU 2013 hace mención que “El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores”.

Es por ello que en las instituciones investigadas toman como un factor relevante y de interés tanto en directores como docentes atender aquellos aspectos de escuela inclusiva a la que están comprometidos como instituciones educativas atendiendo a alumnos que reúnen características de necesidades inclusivas, a pesar de no contar con los recursos idóneos humanos, materiales y pedagógicos; en algunos casos.

Tabla 8. Tabla de conclusiones

Planteamiento del problema	Objetivo General y específico	Preguntas	Resultados.	Conclusiones.
¿Qué acciones de liderazgo del director inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución?	Conocer las acciones del liderazgo del director y las estrategias que utiliza a través de sus prácticas de gestión educativa directiva y pedagógica, para implementar la educación inclusiva en el nivel de educación básica y parvularia dentro de dos Instituciones públicas y una privada; todos	¿Qué conoce de inclusión educativa?	- CE-001-DO01, CE-002-DO4: la inclusión educativa es la oportunidad que se les da a los niños con las diferentes discapacidades de asistir a las instituciones educativas con los mismos derechos sin importar sus condiciones físicas, culturales y emocionales. - CE-002-DO3: incluyendo ideología sexual. - CE-003-DO5: - Escuelas que manejan programas; les han adjudicado proyectos, recursos materiales y humanos. CE-001-DO1 CE-001-DO2 - En la práctica es necesario contar con una serie de recursos no solamente materiales, didácticos, de infraestructura, sino también recurso humano que	- En el centro escolar CE-001, los docentes entrevistados no conocen a profundidad el tema, sin embargo, están claros y conocedores que la inclusión educativa es aquella en la que se les da la oportunidad a todos los niños y niñas sin rechazar a ningún niño o niña con condición diferente. - Los docentes señalan no contar con la información necesaria y suficiente de parte del Ministerio de Educación sobre el tema de inclusión en las escuelas, solo cuentan con las experiencias compartidas entre el grupo de docentes de la misma institución y lo poco que al director se le comparte de las autoridades del Estado. - Se evidencia que los docentes de las instituciones investigadas están claros de los recursos y capacidades que se necesitan para identificar y

Planteamiento del problema	Objetivo General y específico	Preguntas	Resultados.	Conclusiones.
	pertenecientes al municipio de Ahuachapán, Departamento de Ahuachapán.	¿Cómo considera que tiene que ser una escuela inclusiva?	pueda optimizar y desarrollar los potenciales de estos niños y niñas con necesidades inclusivas. CE-003-DO5, CE-003-DO6. • Tiene que tener todas las características esenciales para atender a todo tipo de niños, buena construcción especial, con maestras con especialidad en inclusión. • CE-002-DO3, CE-002-DO4: “tendría que ser abierta, prácticamente a cualquier tipo de personas que tuviera cualquier tipo de discapacidad”	atender a estudiantes con capacidades especiales. • Las instituciones que han sido tomadas como muestra en este estudio no están capacitadas tanto en su estructura física ni organizacional para atender a niños y niñas con capacidades especiales ni para llevar y dar seguimiento a las diversas necesidades que ellos requieren. • Los pocos programas inclusivos en educación son muy cortos y no tienen un seguimiento dentro de los centros escolares investigados.

Planteamiento del problema	Objetivo General y específico	Preguntas	Resultados.	Conclusiones.
	OE1. Indagar las acciones que reflejan una buena gestión de liderazgo directivo.	¿Le ha hecho saber a su director como debe ser una escuela inclusiva? ¿Por qué no? ¿Cómo ha sido su reacción? ¿Ha tomado en cuenta sus sugerencias?	• CE-001-DO1, CE-002-DO3, si se ha mencionado. • CE-001-DO2: El maestro en mencionó con respecto a esta pregunta “No, como aquí no lo tenemos. Nunca se ha visto la necesidad, a veces todo queda en teoría. • CE-002-DO4, no tiene alumno/a con necesidad especial. • CE-004-DO6: Por el momento no se ha tenido respuestas, solo se han retomado puntos, no tenemos escuela especial en infraestructura no la tenemos, pero respuestas aun no las hemos tenido, si hay este año más problemas de aprendizaje. • Si tenemos este año problemas de aprendizaje, pero así niños en condiciones especiales no si tengo. • En todos los grados hay hiperactividad se han llevado con psicólogos para mejorar su aprendizaje. • No hay comunicación sobre el tema con el director.	• Hay una realidad muy latente en el sector educativo, la mayoría de docentes no identifican toda la población que se abarca en el marco de la educación inclusiva según la Política de Educación Inclusiva, su marco referencial de conocimiento inclusivo es limitado. • Falta información y la debida relevancia dentro de las instituciones respecto a esta temática. • Falta de comunicación de todos los docentes y directores para tratar casos especiales en estudiantes.

	OE2. Identificar cuáles son las buenas prácticas educativas que ayudan al director a tener una Escuela más inclusiva	¿Le facilita el director estrategias educativas y pedagógicas desde su función para mejorar la atención educativa del alumno con discapacidad o en riesgo educativo? ¿Cuáles son estas estrategias?	• CE-001-DO2: • CE-001-DI • Se realizan actividades que promueven buenas prácticas educativas como adicionar la materia de educación física a alumnos del aula acelerada (estrategia educativa que atiende a jóvenes con sobriedad), tareas de refuerzo y apoyo en clases de los padres o madres de familia. • Existe explicaciones en las reuniones de docentes sobre la inclusión para trabajar con ellos es otra metodología, remitimos al Psicólogo o a la Escuelas Especial. “Se tenía el apoyo de un psicólogo por cinco meses, pero como es por proyectos se terminó” • CE-001-DI Trabaja con estrategias y acciones de una forma general, en casos específicos se trata con dirección es el responsable de autorizar el seguimiento clínico que hay que seguir. • Se ha establecido equipos de maestros para atender grupos que se les dificulta números y lectura, se cuenta con aula de audiovisuales para poder trabajar con ellos. • CE-002-DO3: Se dan oportunidades de tomar las técnicas que el docente desee utilizar, inclusive espacios que libres. • CE-002-DO4 Se trabaja en equipo para atender necesidades como por ejemplo de matemáticas, lectura, motricidad fina. • CE-003-DO5: el MINED capacita, y da herramientas no para diagnosticar, sino para identificar y se envían	• Los directores trabajan desde sus instituciones para atender casos que son identificados como necesidades especiales con recursos limitados y con el aporte de experiencias del grupo de docentes sobre el tema. • Se requiere lineamientos de gestión por parte de los directores para llevar a las autoridades respectivas la inclusión escolar en las instituciones y obtener los recursos necesarios para tratarlos desde todos sus ámbitos, dando un seguimiento continuo al proceso. • Los docentes de las instituciones del estudio aplican sus conocimientos didácticos y pedagógicos para encontrar las herramientas y recursos necesarios que les permitan tratar los casos que logran identificar e incluirlos en el proceso de enseñanza sin discriminación u otro. • Es necesario que estas prácticas docentes estén guiadas y respaldas por el apoyo de instituciones gubernamentales. • La falta de cobertura de las políticas y proyectos inclusivos en El salvador
--	--	---	--	---

			al COOR (centro de educación y recursos) se da una hoja de referencias, también algunas técnicas que dan en las capacitaciones, como juegos, ejercicios. • CE-003-DO6: Sinceramente materiales para tratar con niños, no tiene, lo que si hay es la ludoteca que es apoyo.	deja en evidencia las fallas y falta de compromiso en apoyar a la población educativa más vulnerable. • Los directores de los centros educativos proporcionan las herramientas que están a disposición para que los docentes los usen en sus estrategias didácticas e incluir a todos los alumnos y alumnas que se matriculan en las instituciones, proporcionando además apoyo asistencial de casos que necesitan ser intervenidos desde otras entidades y que tienen al alcance como recurso institucional. • Los directores deben profundizar en el liderazgo pedagógico dando acompañamiento a los docentes en buscar alternativas y propuestas de metodologías y material didáctico, influyendo y motivando las capacidades de los docentes, y de toda la comunidad educativa en general, llevando juntas las gestiones directivas, administrativas y pedagógicas. • La realización de diferentes proyectos o talleres, está entre las
--	--	--	---	--

Planteamiento del problema	Objetivo General y específico	Preguntas	Resultados.	Conclusiones.
				acciones que benefician pedagógicamente, establecen relaciones simétricas entre niños y niñas inclusivos y regulares a la vez. • Tanto en el sector público como en el privado existen acciones que los directores consideran muy relevantes poner en práctica para poder tener mejores resultados en el desarrollo integral de los niños y niñas con necesidades inclusivas, como es el acompañamiento e interés que la madre y/o padre de familia en el proceso educativo de los mismos. • Desafortunadamente existe un ausentismo en la familia, ya que no existe apoyo porque no aceptan la realidad de los hijos ante diversas necesidades especiales.

Los hallazgos encontrados durante el análisis minucioso de todas las respuestas, muestran como resultado que si bien es cierto los directores de los diferentes centros escolares utilizan parte de su tiempo en coordinar actividades que garanticen el buen funcionamiento de la escuela; en cuanto al tema de Educación Inclusiva se refieren, hay fuertes vacíos en las diferentes áreas que le corresponde liderar, tal como la pedagógica en donde hay ausencia de fortalecimiento por parte del director en métodos de enseñanza, contenido de las clases, organización de las aulas; en la parte administrativa en tener estadísticas de la niñez matriculada con necesidades especiales y en el área comunitaria en ejecutar planes de acción para involucrar a padres, madres de familia y otros actores locales que beneficien el desarrollo integral de los estudiantes para permitirles convivir en un ambiente inclusivo, libre de prejuicios y señalamientos excluyentes.

Ninguno de los dos centros escolares públicos en estudio pertenece a la categoría Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, que es la sistematización de la Política de Educación Inclusiva que se ha puesto en marcha en El Salvador a través del Ministerio de Educación y que corresponde a un modelo educativo integral que busca la calidad educativa a través de la participación de la comunidad, articulación territorial de centros escolares y prevención de violencia entre otros componentes. En el departamento de Ahuachapán únicamente se cuenta con una escuela que está dentro de esa clasificación, siendo el Centro Escolar Primero de Julio. Sin embargo, esto no justifica que los directores de los centros escolares CE-001, CE-002 y CE-003 no busquen acciones y estrategias que les conduzcan hacia la inclusividad educativa.

El liderazgo que se pudo observar que los directores ejercen en cuanto al desempeño pedagógico de los docentes, corresponde al denominado *Laissez faire* o liberal, pues los directores no proporcionan desde su gestión educativa estrategias pedagógicas para fortalecer el desempeño docente con los niños y niñas que presentan algún tipo de diversidad inclusiva dentro del salón de clases; sino que dan libertad de que sean los mismos docentes quienes busquen la forma de cómo trabajar con estos niñas y niños. Durante la entrevista a los docentes,

específicamente en la pregunta ¿Le facilita el director estrategias educativas y pedagógicas desde su función para mejorar la atención educativa del alumno con discapacidad o en riesgo educativo? ¿Cuáles son estas estrategias?; los docentes mencionan frases como “la directora nos ha apoyado, nos dan estrategias pero en general no pedagógicas, nos dan una hojita para referirlos, sinceramente material para tratar con niños así no aquí, se nos dan oportunidades de tomar a bien lo que nosotros queramos, nos apoya y cuando le hacemos propuestas dice que está bien”, con estas respuestas se puede evidenciar que se otorga total libertad a sus miembros o colaboradores para desarrollar sus propias metodologías.

Las acciones que los directores implementan para promover y proporcionar estrategias a los docentes para que implementen buenas prácticas educativas hacia los alumnos con discapacidad se basan principalmente en la cultura escolar, en donde el director fomenta la diversidad, abierta al entorno y adaptable a las necesidades de respeto hacia la niñez, estos incluyen los valores, las creencias y las normas que los centros escolares practican. Lo anterior es manifestado por los docentes, al decir que el director les solicita tratar con respeto y de una manera equitativa. También se muestra una apertura hacia para aceptar la matrícula de niñas y niños con necesidades inclusivas, lo cual es una acción que dé cumplimiento al Derecho a la Educación que la niñez tiene.

5.2 Propuesta de mejora

El análisis de los datos en esta investigación y las conclusiones conducen a la propuesta de diversas gestiones de liderazgo que los directores de las instituciones investigadas deben reconsiderar para que puedan brindar una educación de calidad y con inclusión. Estas propuestas están divididas en tres categorías que comprenden la gestión del director, para una mejor implementación.

5.2.1 Gestión Pedagógica

1. Que los directores apliquen el liderazgo transformacional y liderazgo pedagógico donde junto al desarrollo de las actividades directivas y de gestión institucional, se centre en aquellas prácticas que tienen impacto en el profesorado o en la institución, directa e indirectamente garantizando el aprendizaje para todos los alumnos.
2. Gestionar en el Ministerio de Educación proyectos inclusivos en las instituciones que lidera y darles seguimiento a estos proyectos una vez se cumpla el periodo de ejecución dentro de la institución.
3. Darle a conocer a cada docente la política de Educación Inclusiva y la Educación Inclusiva a Tiempo Pleno, para que puedan llevar a la práctica la teoría que en ellas se describen, en la medida que les sea posible.
4. Jornada diaria de sensibilización para los docentes a través de videos cortos de profesionales expertos en el tema, donde muestren la importancia de la educación inclusiva, o videos con historias de niños y niñas con necesidades especiales.
5. Buscar diferentes metodologías y material de apoyo para que los maestros implementen con sus alumnos.
6. Aplicar la Diversificación Curricular a través de propuesta para que los docentes puedan llevar al aula la mayor cantidad de ayuda, recursos, estrategias para integrar a todos y todas las/los alumnos/as y así construir el aprendizaje curricular.

7. Formar un grupo de whatSapp entre maestros, subdirector y director, para compartir videos, metodologías o material de apoyo para trabajar con los diferentes tipos de niños y niñas que integran el aula.
8. Implementar dentro del aula, dependiendo del nivel de cada niño o niña, cuentos, videos, historias por medio de las cuales la niñez construya una cultura inclusiva de respeto y cooperación entre sus pares.
9. Implementar ejercicios de gimnasia cerebral con el objetivo de mejorar el nivel de atención y comprensión de los alumnos, regulares o inclusivos.
10. Compromiso por parte de los docentes siendo capaces de detectar sus deficiencias y buscar autoformación a través de diversos medios que en la actualidad existen, tomando cursos en línea o inscribiéndose en cursos que el Ministerio de Educación u otras entidades gubernamentales y no gubernamentales propongan relacionados al desarrollo de una educación inclusiva.

5.2.2 Gestión Administrativa

1. Realizar una base de datos con información personal y diagnóstico de cada niño, niña, adolescente o joven con necesidades inclusivas, la cual será alimentada periódicamente con los avances o dificultades de aprendizaje que gradualmente se van obteniendo, de esa manera se podrá buscar apoyo oportunamente.
2. Incluir en el PEI estos planes de acción a seguir para la inclusividad y gestionar apoyo de entidades gubernamentales para articular entre ellas y poderlas ejecutar de una forma más factible.
3. Revisar el presupuesto y verificar de qué manera se puede ajustar, para realizar mejoras inclusivas a la infraestructura del centro escolar.
4. Articular con empresas privadas, ONGS u otras instituciones nacionales o internacionales, para que puedan realizar donaciones o apoyo benéfico para mejorar o implementar condiciones inclusivas en el centro escolar.

5.2.3 Gestión Comunitaria

1. Gestionar con diversas entidades como INSAFORP, el Ministerio de Educación, ONGS, Psicólogos, o profesionales que sean de apoyo diversos programas de capacitación y talleres para los docentes que les permitan adquirir las habilidades, estrategias y destrezas necesarias para la atención inclusiva en el salón de clases.
2. Desarrollar estrategias que involucren de forma consciente y comprometida a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos para poder garantizar que el proceso educativo se desarrolle en un clima favorable, de apoyo y de calidad para el educando, no solo en la institución educativa, sino en el hogar.
3. Coordinar con ISNA el taller También soy Persona, para sensibilizar a las madres y padres de familia a un trato digno hacia el niño o niña independientemente personalidad o diversidad de cada uno.
4. Coordinar con CONNA u otra institución, taller sobre Derechos de los niños y las niñas para que sea impartido a las familias de los niños y niñas.
5. Realizar programas de bienestar social y/o voluntariado, para crear en los niños un espíritu de participación.

Además de las propuestas antes descritas, se recomienda que las universidades deban realizar revisiones constantes y actualizaciones en sus pensum de estudio del profesorado en sus diversas áreas como en sus especializaciones, integrando áreas que prepare al docente desde la educación inicial a detectar diversas necesidades inclusivas, con amor respeto y profesionalismo.

ANEXOS

Anexo No 1

Entrevista Semiestructurada

Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador.

Tema: El liderazgo directivo como factor positivo de la inclusión educativa

Objetivo: Conocer las acciones de liderazgo directivo que inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en su institución.

Dirigido a: Director o Directora del Centro Educativo

Recursos: Guía de entrevista, laptop, dispositivo móvil para grabar la entrevista

Observación: Actividad investigativa únicamente para fines académicos

Código del centro escolar: _____ Código del Director o Directora: _____

Tiempo a cargo de la institución: _____ Nivel de estudio que tiene:

Preguntas:

1. ¿Qué conoce de inclusión educativa?
2. ¿El Ministerio de Educación se ha interesado para que ustedes implementen la Política de Educación Inclusiva? ¿De qué forma lo ha hecho?
3. ¿Qué acciones impulsa como director para promover y proporcionar estrategias a los docentes para que implementen buenas prácticas educativas hacia los alumnos con discapacidad?
4. ¿Cómo garantiza que el docente otorgue experiencias y logros educativos a los niños con discapacidad y regulares a la vez? ¿Se contempla como metas en el proyecto educativa? ¿Cómo mide esto resultados?
5. ¿Cuáles son las buenas prácticas educativas que establece como director para fomentar la educación inclusiva? ¿Influyen positivamente en mejorar la educación y la convivencia entre alumnos?

Elaborado por: Sandra Hernández-Maestrante

Anexo No 2

Entrevista Semiestructurada

Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador.

Tema: El liderazgo directivo como factor positivo de la inclusión educativa

Objetivo: Conocer y verificar las acciones de liderazgo del director que inciden positivamente en el desarrollo de la educación inclusiva en la institución.

Dirigido a: Docentes del centro escolar

Recursos: Guía de entrevista, laptop y dispositivo móvil para grabar la entrevista

Observación: Actividad investigativa únicamente para fines académicos

Código del centro escolar: _____ Código del Docente: _____

Tiempo a cargo de la institución: _____

Nivel de estudio que tiene: _____

Preguntas

1. ¿Qué conoce de inclusión educativa?
2. ¿Le facilita el director estrategias educativas y pedagógicas desde su función para mejorar la atención educativa del alumno con discapacidad o en riesgo educativo? ¿Cuáles son estas estrategias?
3. ¿Cómo considera que tiene que ser una escuela inclusiva?
4. ¿Se lo ha hecho saber a su director? ¿Por qué no?
5. ¿Cómo ha sido su reacción? ¿Ha tomado en cuenta sus sugerencias?

Elaborado por: Sandra Hernández-Maestrante

ANEXO 3
PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

CÓDIGO DEL CENTRO ESCOLAR: CE-001

FACTORES INTERNOS DEL CENTRO ESCOLAR	CONDICIONES OBSERVADAS DEL CENTRO ESCOLAR	SI	NO
Infraestructura	a) Existencia de gradas para acceder a las aulas		X
	b) Existen obstáculos de infraestructura para usar los sanitarios	X	
	c) Sanitarios para uso de personas con discapacidad motriz		X
	d) Espacios recreativos amplios	X	
	e) Existen rampas		X
	e) Buena iluminación en las aulas		X
Recursos pedagógicos	a) Material didáctico adecuado a las necesidades del niño o niña con necesidades inclusivas		X
	b) Recursos didácticos de acuerdo a la creatividad de cada docente	X	
	c) El maestro motiva al alumno a trabajar	X	
	d) Existen programas exclusivos para alumnos con necesidades educativas especiales.		X
	e) El maestro le dedica tiempo adicional según las necesidades del alumno	X	
Leyes de apoyo para la Educación Inclusiva	a) Política de Educación inclusiva		X
	b) Ley de Protección integral de la niñez y adolescencia		X
Herramientas de supervisión por parte del Director	a) Utiliza el método de observación para evaluar a los docentes	X	
	b) Realiza supervisión cada cierto tiempo	X	
	b) Conoce casos relevantes por salón de clase de niñas y niños con necesidad de educación inclusiva	X	

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

CÓDIGO DEL CENTRO ESCOLAR: CE-002

FACTORES INTERNOS DEL CENTRO ESCOLAR	CONDICIONES OBSERVADAS DEL CENTRO ESCOLAR	SI	NO
Infraestructura	a) Existencia de gradas para acceder a las aulas	X	
	b) Existen obstáculos de infraestructura para usar los sanitarios	X	
	c) Sanitarios para uso de personas con discapacidad motriz		X
	d) Espacios recreativos amplios		X
	e) Existen rampas		X
	e) Buena iluminación en las aulas	X	
Recursos pedagógicos	a) Material didáctico adecuado a las necesidades del niño o niña con necesidades inclusivas	X	
	b) Recursos didácticos de acuerdo a la creatividad de cada docente	X	
	c) El maestro motiva al alumno a trabajar	X	
	d) Existen programas exclusivos para alumnos con necesidades educativas especiales.		X
	e) El maestro le dedica tiempo adicional según las necesidades del alumno	X	
Leyes de apoyo para la Educación Inclusiva	a) Política de Educación inclusiva		X
	b) Ley de Protección integral de la niñez y adolescencia	X	
Herramientas de supervisión por parte del Director	a) Utiliza el método de observación para evaluar a los docentes	X	
	b) Realiza supervisión cada cierto tiempo	X	
	b) Conoce casos relevantes por salón de clase de niñas y niños con necesidad de educación inclusiva	X	

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

CÓDIGO DEL CENTRO ESCOLAR: CE-003

FACTORES INTERNOS DEL CENTRO ESCOLAR	CONDICIONES OBSERVADAS DEL CENTRO ESCOLAR	SI	NO
Infraestructura	a) Existencia de gradas para acceder a las aulas		X
	b) Existen obstáculos de infraestructura para usar los sanitarios		X
	c) Sanitarios para uso de personas con discapacidad motriz		X
	d) Espacios recreativos amplios	X	
	e) Existen rampas		X
	e) Buena iluminación en las aulas	X	
Recursos pedagógicos	a) Material didáctico adecuado a las necesidades del niño o niña con necesidades inclusivas		X
	b) Recursos didácticos de acuerdo a la creatividad de cada docente	X	
	c) El maestro motiva al alumno a trabajar	X	
	d) Existen programas exclusivos para alumnos con necesidades educativas especiales.		X
	e) El maestro le dedica tiempo adicional según las necesidades del alumno	X	
Leyes de apoyo para la Educación Inclusiva	a) Política de Educación inclusiva		X
	b) Ley de Protección integral de la niñez y adolescencia	X	
Herramientas de supervisión por parte del Director	a) Utiliza el método de observación para evaluar a los docentes	X	
	b) Realiza supervisión cada cierto tiempo	X	
	b) Conoce casos relevantes por salón de clase de niñas y niños con necesidad de educación inclusiva	X	

ANEXO No 4

Centro Escolar código CE-001









ANEXO No 5

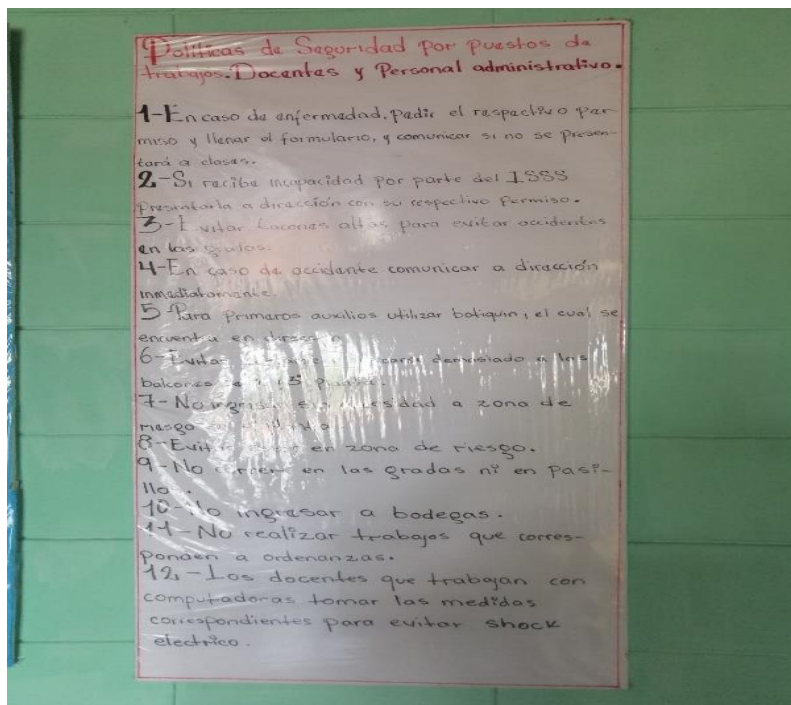
Centro Escolar código CE-005

Entrevista con el Director



Aulas visitadas







Infraestructura





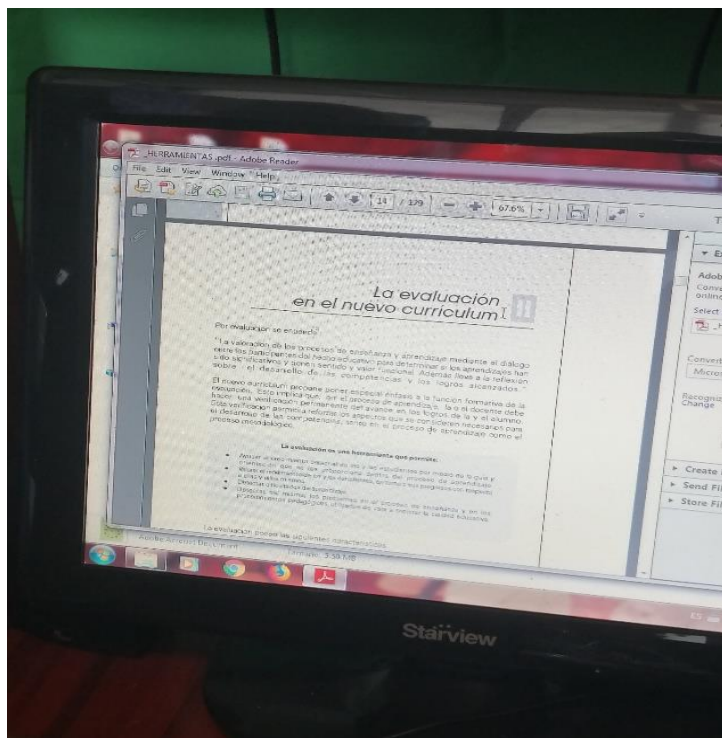
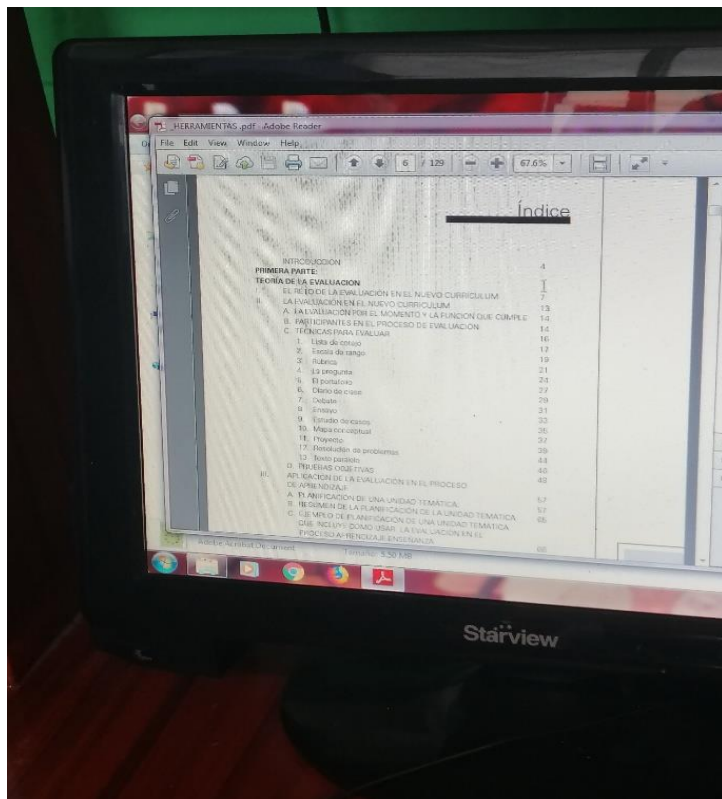


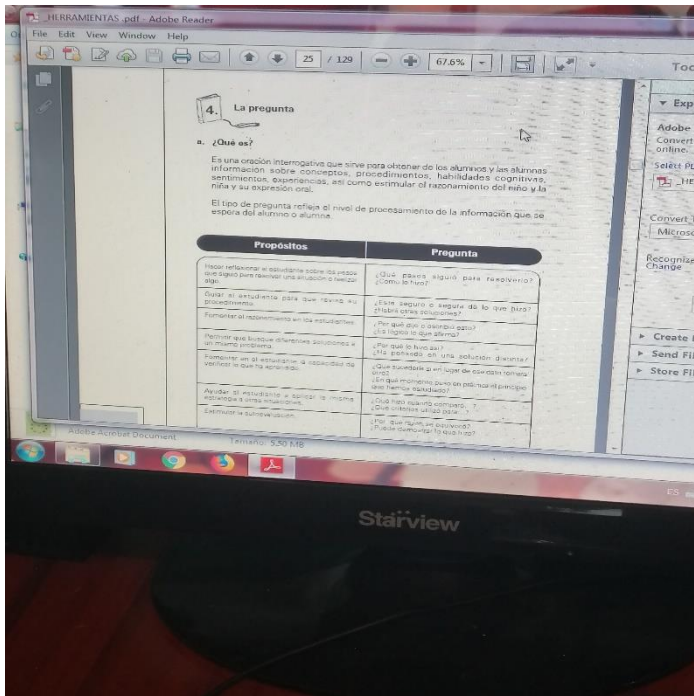
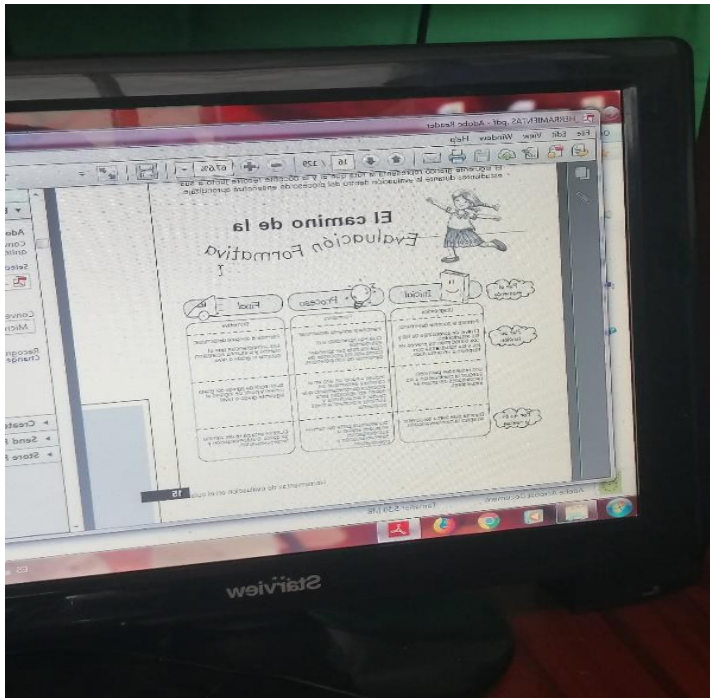
ANEXO No 6

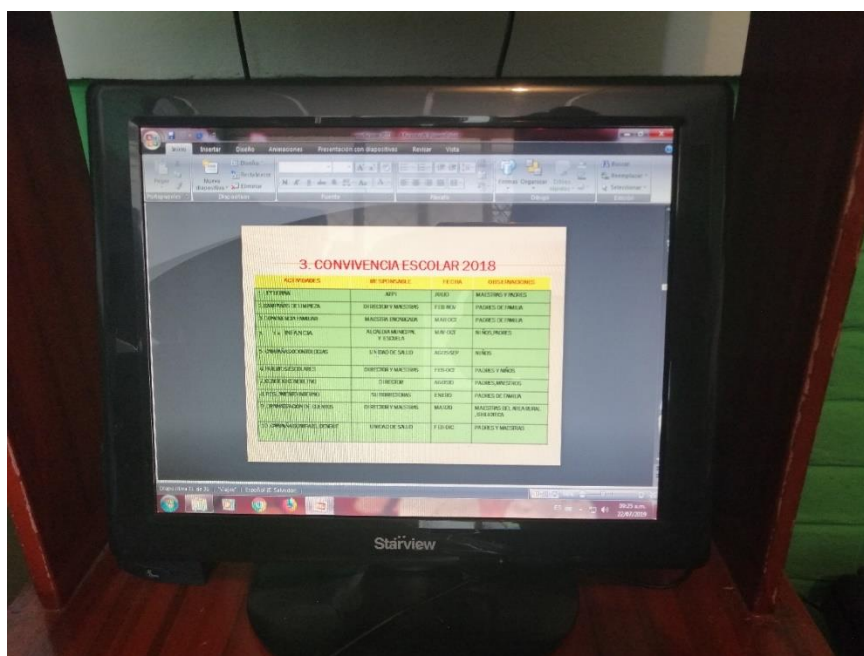
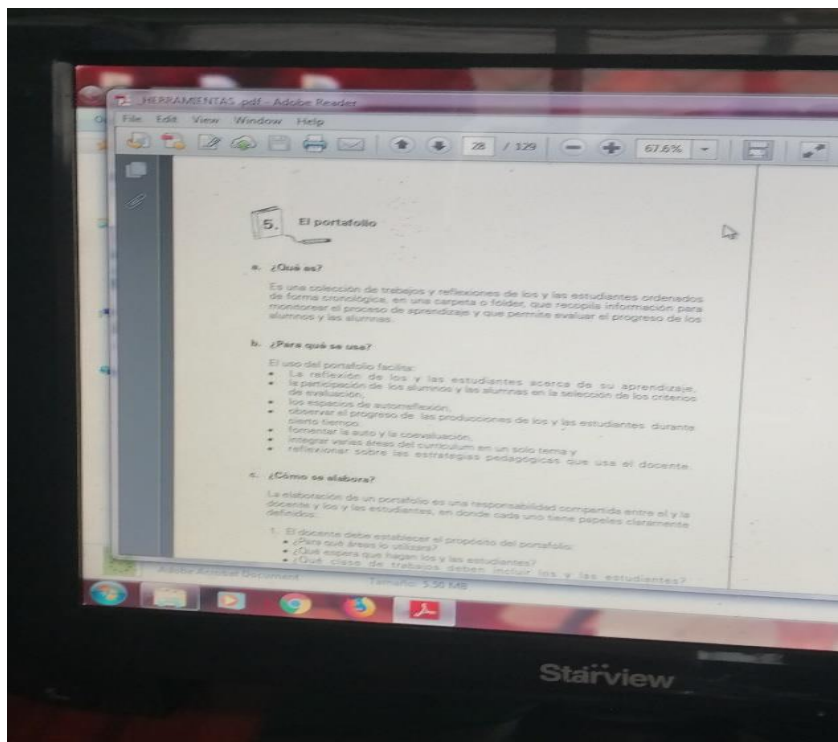
Centro Escolar código CE-003

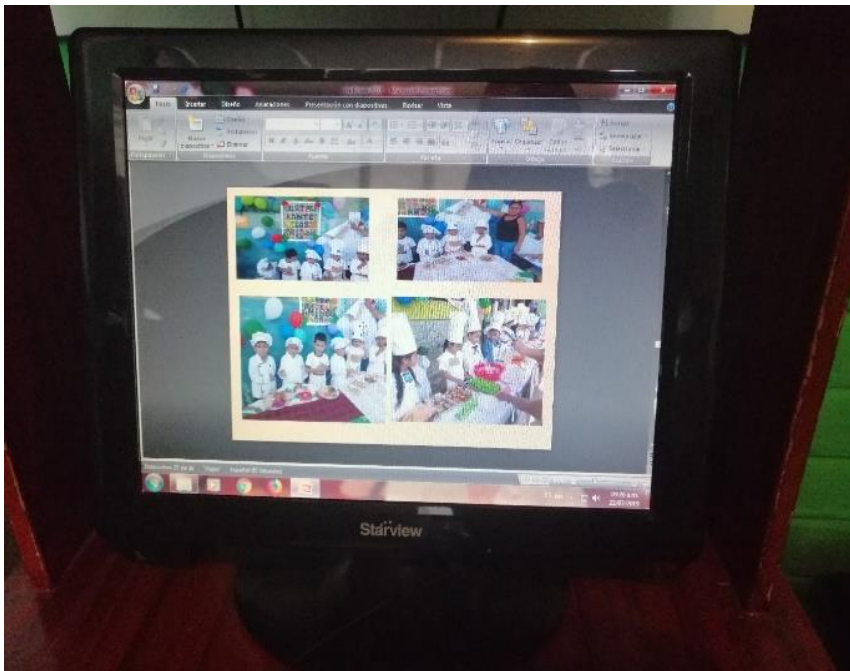
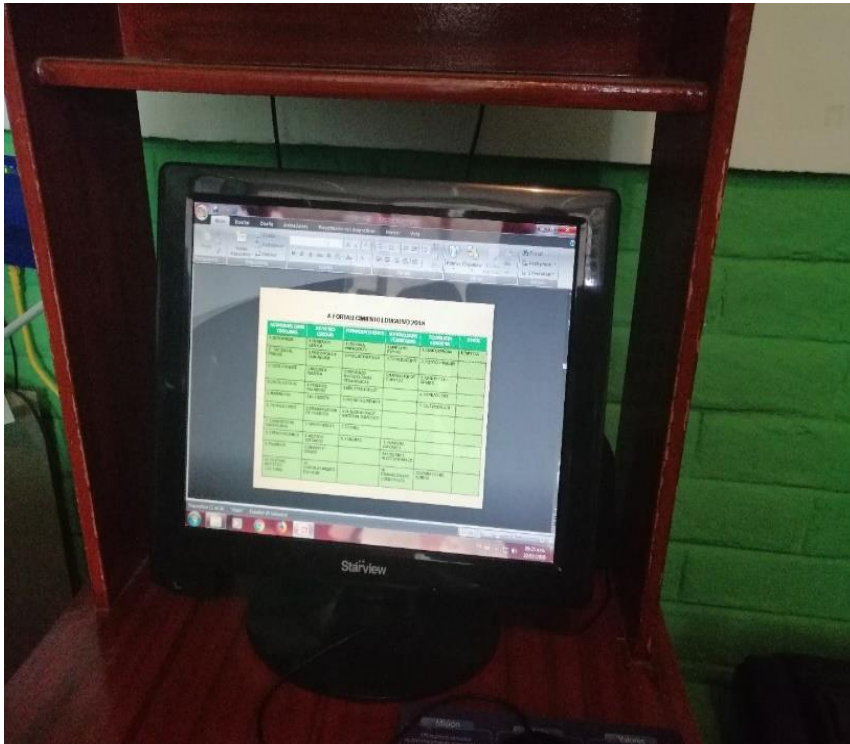
Entrevista con el Director













Aulas visitadas





Infraestructura



Referencias Bibliográficas

- Arévalo, V. Y Tikhomirova, E. (2015) *Liderazgo transaccional vrs. Liderazgo transformacional*. *Reidocrea Volumen 4, No 4 (24)*, páginas de la 24 a las 27. Recuperado de:
http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6
- Ardón, A., Basilio, F. y Bonilla, M. (2014). *Característias de la formación docente en el contexto del programa “Escuela Inclusiva de tiempo pleno” establecida en las políticas del actual gobierno como respuesta a un cambio en los procesos educativos con los novenos grados. Zona centro de El Salvador. Año 2012,2013. (Tesis para optar al titulo de Licenciatura en Educación)*. Recuperado de:
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6319/1/Caracter%C3%ADsticas%20de%20la%20formaci%C3%B3n%20docente%20en%20el%20contexto%20del%20programa%20%E2%80%9CEscuela%20Inclusiva%20de%20Tiempo%20Pleno%E2%80%9D%20establecida%20en%20las%20pol%C3%ADticas%20del%20actual%20gobierno%20como%20respuesta%20al%20cambio%20en%20los%20procesos%20educativos%20con%20l.pdf>
- Barahona, H., Cabrera, D.R.R. y Torres, U.E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado. Vol. 7 (nº2)*, pág. 86-97. Recuperado de:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Bonilla M., y López, A. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría funfamentada. *Cinta moebio Vol. 57*. Recupeado de: <http://10.4067/S0717-554X2016000300006>

- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. (2013). Liderazgo de las Instituciones Educativas: una revisión de líneas de la investigación. *Revista Fuentes*. España. Sevilla.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Piscoperspectivas: Individuo y Sociedad*, (9-33). Recuperado de:
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (No 20), 1-9.
Recuperado de: <http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766>
- Casanova, J. y González, A. (2011). Educación Inclusiva y otros conceptos afines para el desarrollo de una escuela para todos en la sociedad de la información. Recuperado de:
<http://periodicos.udesc.br/index.php/arteinclusao/article/download/2109/160>
- Cardona, D. y Vuelvas, S. (2010) Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*. Vol.5 (nº2), Pág. 141-150. Recuperado de: <http://unilibre.edu.co>

Carapaica, L. (2009). Cómo gerenciar el cambio organizacional - *Gerencia del Cambio*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/como-gerenciar-el-cambioorganizacional>

Constitución de la Republica de El Salvador (1983). Sala de lo Constitucional. Corte Suprema de Justicia.

Delgado, W. (2007). Inclusión: principio de calidad educativa desde la perspectiva del desarrollo humano. *Educación: Revista de la Universidad de Costa Rica*, 31(2), 45-58.

Estrada, S. (2007) El Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Techica. Año XIII*, (No 34). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/849/84934059>

Estrella, A.L. (2015) *El director y el desarrollo de prácticas inclusivas (Tesis de maestría)*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11285/622461>

Ferrell, O., Hirt, G. y Ferrer, L. (2010) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México D.F. México. Mc Graw-Hill Interamericana.

Fernández Batanero, José María, & Hernández Fernández, Antonio. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa: Estudio de casos. *Perfiles educativos*, 35(142), 27-41. Recuperado en 08 de septiembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000400003&lng=es&tlng=es.

Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagogico y su incidencia en el rendimiento académico. *Avances de investigación (17)*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/297/AI17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial: Prentice Hall.

Ganga, F., y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19 (1), 52-77. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>

Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014) *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Estudio monográfico. Bogotá. Colombia. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Gómez, W. Liderazgo: conceptos teóricos y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, Vol.2 pag.61-67 recuperado de www.elmayorportaldegerencia.com/libros/liderazgo.

Goleman, D, (1995) *Inteligencia Emocional*. New York. Editorial Kairos

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores .

Leithwood, K. (2009.) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago. Chile: Impresos Salesianos.

Ley N° 74, *Ley de la Carrera Docente*. Diario Oficial de la Republica de El Salvador, San Salvador, El Salvador, 7 de agosto de 1996.

Lupano, M., y Castro, A. (2008) Estudios sobre el liderazgo: teoría y evolución. *Psicología, cultura y sociedad. Volumen 8*, páginas, 107-122. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico6/>

Maristany, J. (1994) *Liderazgo*. Editorial El Ateneo

Mamani, H., Chugde, U. y Tintaya, I. (2014). *Liderazgo Burocrático*. Universidad Peruana Unión (UPeU). Vol.1 (nº71), pág. 73-84.

Ministerio de Educación de la Nación (2000). *Desafíos de la Educación Modulo 1*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado http://poznerpilar.org/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod01.pdf

MINED (2010) *El perfil del Director ejecutivo. Sistemas nacional de Infancia*. Ecuador. Recuperado de: <https://educación.gob.ec/el-perfil-del-director-educativo>.

MINED (2010). Modelo de la Educación Inclusiva de tiempo pleno de El Salvador. Ministerio de educación, El Salvador.

Mejia, J. (2014). *Un vistazo al contexto salvadoreño sobre los desafíos y expectativas en la búsqueda de la Educación Inclusiva*. Fundación para la educación integral salvadoreña Boletín Informativo (No 13). Recuperado de: <http://www.ducación%20inclusiva/FEDISAL-Boletín-F13>

Mel Ainscow. (2001). Comprendiendo el desarrollo de escuelas inclusivas. *Notas y referencias bibliográficas*. Recuperado de: <http://www.redinclusion.googlepages.com/>.pdf.

MINED (2014) *El Sistema integrado de EITP en El Salvador Documento marco*. Recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/117043/download>

La codificación en el método de investigación de la grounded theory o teoría fundamentada. *Innovaciones Educativas*. Año XVII. (nº22). Recuperado de: <http://Dialnet-LaCodificacionEnElMetodoDeInvestigacionDeLaGrounde-5248462>

Munayco, R. (2018) *Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones Educativas Públicas de la Red 9, Región Callao, 2018*. Tesis para optar por el grado de maestro en la administración de la educación. Recuperado de: <https://scholar.google.es/scholar>

Neligia, J. (2016). *Sistema de identificación científica*. Revista Espacios Públicos

Paya, A. (2010). Políticas de educación inclusiva en América Latina. Propuestas, realidades y retos de futuro. *Revista de Educación Inclusiva*. Vol.3(No 2) Pág. 125-142. Recuperado de: <http://www.unirioja.es>

Parrilla, A. (2002). Acerca del origen y sentido de la educación inclusiva. *Revista de Educación*. (No 327) Pág. 125-142. Recuperado de: [http://www.altascapacidades.es/webdocente/Educacion%20inclusiva/lectura-15-Parrilla-Latas\(2002\).pdf](http://www.altascapacidades.es/webdocente/Educacion%20inclusiva/lectura-15-Parrilla-Latas(2002).pdf)

Parras, C. (2011) Educación Inclusiva: un modelo de diversidad humana. *Revista Educación y Desarrollo Social*, (No 1), 139-1500. Recuperado de : https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=educacion+inclusiva+conceptos+segun+autores&btnG=

- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. y Cruz P. (2014). *Liderazgo laissez faire*. Universidad Peruana Unión (UPeU).). Vol.1 (nº71), pág. 67-71.
- Pérez, J. (2002). *Importancia del liderazgo educativo en el desempeño docente*. Caracas, Venezuela. pp 31.
- Ramírez, W. (2017) La inclusión: una historia de exclusión en el proceso de enseñanza aprendizaje”. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (No 30), 211-230. Recuperado de <https://doi.org/10.19053/0121053X.n30.0.6195>.
- Rivera – Barrera, A. (2012) Augusto. La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento Institucional. *Educación y educado Volumen 15(No 2)*, 289-301. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83424870008.pdf>
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington: Nueva Zelanda. Ministry of Education.
- Ruíz, G. (2011) *Influencia del estilo de liderazgo en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán”*. Tesis para optar por el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación”. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/923/Ruiz_cg.pdf?sequence=1
- Siliceo, A., Caseras, D., & González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. McGraw Hill.
- Stake, Robert E. (2010). *Investigación Cualitativa: El estudio de cómo funcionan las cosas*. New York: The Guilford Press

Thompson, I. (2007) Definición de organización. *Promonegocios.net*. Página 1.
Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/definición-organización.html>

UNESCO (2000) *Desafíos de la Educación*. Módulo 1; Buenos Aires, Argentina.
(2006). *Educación Inclusiva*. Recuperado de
www.inclusioneducativa.org/ise.php?id=1

UNESCO (2000) *Desafíos de la Educación*. Módulo 1; Buenos Aires, Argentina.

UNESCO (2006). *Educación Inclusiva*. Recuperado de
www.inclusioneducativa.org/ise.php?id=1

Valenzuela, J. y Flores, M. (2012). *Fundamentos de investigación educativa*
(eBook). Monterrey, México: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Yenni, M. (2015). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Documento de sitio
web. Recuperado de: <http://www.tecnicaeinvestigacion2015.blogspot.com>

Zuzama, J. (2014) *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt y Lewis y análisis de un caso real* (Tesis para grado de Pedagogía) Recuperado de:
http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1