



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

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE  
LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL CENTRO ESCOLAR SAN FRANCISCO  
EDUCACIÓN MEDIA MODALIDAD NOCTURNA EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD  
ARCE DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD DURANTE EL AÑO 2020”.**

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

**PRESENTADO POR:**

**JENNIFER MELISSA NAVARRO GUZMÁN**

**ASESORA:**

**GLADYS EMELI ARGUETA DE LÓPEZ**

**JUNIO DE 2022**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

**SAN SALVADOR, MAYO DE 2022**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtro. Frollán González Rivas  
Presidente

Mtro. Robert David Macquaid Ángel  
Primer Vocal

Mtro. Mario Castro Hernández  
Segundo Vocal

Mtra. Gladys Emeli Argueta de López  
Asesor



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

Mes: JUNIO

Año: DOS MIL VEINTIDOS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día catorce de junio del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL CENTRO ESCOLAR SAN FRANCISCO EDUCACIÓN MEDIA MODALIDAD NOCTURNA EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD DURANTE EL AÑO 2020", presentado por la: LICDA. JENNIFER MELISSA NAVARRO GUZMÁN, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. FROILÁN GONZÁLEZ RIVAS  
Presidente

MTRO. ROBERT DAVID MACQUAID ÁNGEL  
1er. Vocal

MTRO. MARIO CASTRO HERNÁNDEZ  
2do. Vocal

LICDA. JENNIFER MELISSA NAVARRO GUZMÁN  
Sustentante

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis a mis queridos abuelos por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que incluye este. Me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos y me mostraron a través de su ejemplo a luchar por alcanzar el éxito en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso quien me colmó de sabiduría para poder alcanzar esta meta de mi vida, a mis abuelos, mis padres y mi novio quienes me apoyaron en todo momento y en especial a mi asesora quien me impulso y motivo a no abandonar en ningún momento este proceso y por su invaluable apoyo y dedicación con mi trabajo, además de sus sabios consejos y orientación, sin los que no sería posible la culminación de este proyecto.

Y a todas las personas que hicieron posible este fin.

## **RESUMEN**

En esta tesis se presenta la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el proceso de enseñanza y formación de los estudiantes; ya que día a día, los cambios sociales requieren de un sistema educativo que se adapte a nuevos desafíos. Esa educación que se requiere debe tener características de eficacia y estrategias claves de liderazgo para poder cumplir con una enseñanza de calidad. Es por ello que los docentes deben de estar actualizados y ser líderes transformacionales y motivadores para sus estudiantes y para su entorno en general. La población estuvo conformada por 21 docentes, a quienes se les aplicó el instrumento de cuestionario para conocer los tipos de liderazgo que representan dentro de la institución educativa. Los resultados indicaron la carencia de conocimientos sobre el liderazgo transformacional y su implementación en el proceso de formación educativa.

## **ABSTRACT**

This thesis presents the importance of educational leadership based on some key elements that affect the teaching and training process of students; day by day, social changes require an educational system that adapts to new challenges. That education is required and must have characteristics of effectiveness and key leadership strategies to be able to comply with quality teaching. That is why teachers must be updated and be transformational leaders and motivators for their students and for their environment in general. The population was made up of 21 teachers, to whom the interview instrument was applied to find out the types of leadership they represent within the educational institution. The results indicated the lack of knowledge about transformational leadership and its implementation in the educational training process.

# ÍNDICE

|                                                            |                  |
|------------------------------------------------------------|------------------|
| <b><i>PRESENTACIÓN .....</i></b>                           | <b><i>I</i></b>  |
| <b><i>INTRODUCCIÓN .....</i></b>                           | <b><i>II</i></b> |
| <b><i>Capítulo 1. Planteamiento del problema .....</i></b> | <b><i>20</i></b> |
| 1.1 Antecedentes .....                                     | 20               |
| 1.2 Definición o planteamiento del estudio .....           | 23               |
| 1.3 Objetivos de Investigación .....                       | 25               |
| Objetivo General: .....                                    | 25               |
| 1.5 Justificación del estudio.....                         | 25               |
| 1.6 Alcances de la investigación.....                      | 26               |
| 1.7 Limitaciones del estudio .....                         | 27               |
| <b><i>CAPÍTULO II .....</i></b>                            | <b><i>27</i></b> |
| <b><i>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</i></b>      | <b><i>27</i></b> |
| 2.1 Antecedentes y Evolución del liderazgo .....           | 27               |
| 2.2 Líder .....                                            | 28               |
| 2.2.1 Definición de Líder .....                            | 28               |
| 2.2.2 Cualidades de un líder .....                         | 29               |
| 2.2.3 Perfil del líder/lideresa .....                      | 31               |
| 2.3 Liderazgo .....                                        | 32               |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3.1 Definición de Liderazgo .....                         | 32         |
| 2.3.2 Estilos de Liderazgo .....                            | 33         |
| <b>2.4. Tipos de Liderazgo según Bernard Bass .....</b>     | <b>38</b>  |
| 2.4.1 Liderazgo Transaccional .....                         | 38         |
| 2.4.2 Liderazgo Transformacional .....                      | 39         |
| <b>2.5 Liderazgo Educativo .....</b>                        | <b>43</b>  |
| 2.5.1 El liderazgo en las Instituciones Educativas .....    | 43         |
| 2.5.2 Diseño de estrategias de Liderazgo .....              | 45         |
| <b>2.6 Rol del docente.....</b>                             | <b>46</b>  |
| 2.6.1 Desempeño docente .....                               | 47         |
| <b>2.7 Gestión pedagógica .....</b>                         | <b>50</b>  |
| 2.7.1 Rendimiento académico .....                           | 51         |
| <b>Capítulo 3. Metodología .....</b>                        | <b>52</b>  |
| 3.1 Participantes .....                                     | 54         |
| 3.2 Instrumentos .....                                      | 55         |
| 3.3 Estrategia de análisis de datos .....                   | 55         |
| <b>Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados .....</b> | <b>57</b>  |
| 4.1 Descripción e interpretación de resultados .....        | 57         |
| 4.2 Matriz de análisis de tipo comparativa .....            | 99         |
| <b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>       | <b>103</b> |
| 5.1 Conclusiones.....                                       | 103        |
| 5.2 Recomendaciones.....                                    | 105        |

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CAPÍTULO VI PROPUESTA.....</b>                                            | <b>107</b> |
| <b>RESUMEN .....</b>                                                         | <b>110</b> |
| <b>PRESENTACIÓN .....</b>                                                    | <b>111</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                                    | <b>112</b> |
| <b>Objetivos de la Ruta de Trabajo: .....</b>                                | <b>113</b> |
| Objetivo General .....                                                       | 113        |
| Objetivo Especifico .....                                                    | 113        |
| <b>Plan de trabajo para la formación de lideres transformacionales.....</b>  | <b>114</b> |
| 1.2 Creando una Visión.....                                                  | 114        |
| 1.3 Actividad: Creación de una Visión .....                                  | 114        |
| <b>Taller: Construyendo y transformando conocimientos sobre el Liderazgo</b> |            |
| <b>Transformacional.....</b>                                                 | <b>115</b> |
| <b>Taller- Creando estrategias de liderazgo en la educación .....</b>        | <b>116</b> |
| <b>Capacitación sobre la comunicación efectiva y asertiva .....</b>          | <b>117</b> |
| 4.1 Pasos para lograr una excelente comunicación asertiva: .....             | 117        |
| <b>Capacitación- Delegación eficaz.....</b>                                  | <b>119</b> |
| 5.1 ¿Cómo hacer una delegación eficaz?.....                                  | 119        |
| 5.2 Pasos claves para aprender a delegar de forma correcta.....              | 121        |
| <b>Guía de actividades para mejorar el clima institucional .....</b>         | <b>121</b> |

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.1 Clima Institucional .....                                               | 121        |
| 6.2 Actividades sugeridas para mejorar el clima institucional: .....        | 122        |
| 6.3 Beneficios de implantar actividades para mejorar el clima laboral ..... | 124        |
| 6.4 Beneficios a considerarse son los siguientes: .....                     | 124        |
| <i>Taller – Resolución de conflictos .....</i>                              | <i>125</i> |
| <i>Taller – Trabajando en equipo .....</i>                                  | <i>126</i> |
| <i>Referencias Bibliográficas.....</i>                                      | <i>127</i> |
| <b>CAPÍTULO VII .....</b>                                                   | <b>128</b> |
| <i>Referencias Bibliográficas.....</i>                                      | <i>128</i> |

## Índice de tablas

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1: DATOS GENERALES .....                                                                                                                                                  | 55 |
| TABLA 2: SEXO PERTENECIENTE A LOS DIRECTORES .....                                                                                                                              | 57 |
| TABLA 3: EDAD DE CADA DIRECTOR/A.....                                                                                                                                           | 58 |
| TABLA 4: AÑOS DE EJERCER LA DIRECCIÓN EN EL CENTRO ESCOLAR .....                                                                                                                | 59 |
| TABLA 5: ESTUDIOS CONCLUIDOS .....                                                                                                                                              | 60 |
| TABLA 6: NIVEL DE ESCALAFÓN .....                                                                                                                                               | 61 |
| TABLA 7: ¿CUÁL TIPO DE LIDERAZGO DESCRIBE MEJOR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE REALIZA? .....                                                                                    | 62 |
| TABLA 8: ¿CUÁL DEBE SER EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE DEBE EJERCER EN ESTE CENTRO EDUCATIVO? .....                                                                                | 64 |
| TABLA 9: ¿CONSIDERA QUE SU ROL COMO DIRECTOR/A HA PROPICIADO UN AMBIENTE LABORAL FAVORABLE PARA EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DEL TRABAJO DE LOS DOCENTES? .....                          | 65 |
| TABLA 10: ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO CREE ES EL APROPIADO PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL? .....                                                                              | 66 |
| TABLA 11: ¿SE CONSIDERA UNA PERSONA CAPAZ DE INFLUIR SOBRE SUS DOCENTES, OBTENIENDO SU SEGUIMIENTO, MOTIVACIÓN Y DISPOSICIÓN?.....                                              | 68 |
| TABLA 12: ¿PODRÍA MENCIONAR AL MENOS TRES CUALIDADES QUE DEBE POSEER UN LÍDER O LIDERESA Y CUAL DE ESAS CREE POSEER? .....                                                      | 68 |
| TABLA 13: ¿UTILIZA ALGÚN TIPO DE ESTÍMULO U CORRECTIVOS CON LOS DOCENTES?...                                                                                                    | 69 |
| TABLA 14: ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE UTILIZAR ACTUALMENTE EN ESTE CONTEXTO DE LA PANDEMIA Y DEL CONFINAMIENTO Y POR ENDE EN LAS CLASES VIRTUALES? ..... | 71 |
| TABLA 15: ¿CONOCE USTED CUAL ES EL LÍDER TRANSFORMACIONAL Y SI ES ASÍ PODRÍA MENCIONAR ALGUNAS CUALIDADES QUE ESTE LÍDER POSEE? .....                                           | 72 |
| TABLA 16: ¿LE GUSTARÍA PARTICIPAR EN TALLERES QUE FOMENTEN EL LIDERAZGO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER SU DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN? .....                                         | 72 |
| TABLA 17: SEXO PERTENECIENTE A LOS DOCENTES .....                                                                                                                               | 74 |
| TABLA 18: EDAD DE CADA DOCENTE .....                                                                                                                                            | 75 |

|                                                                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 19: NIVEL DE ESCALAFÓN .....                                                                                                                                                    | 76 |
| TABLA 20: AÑOS LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN.....                                                                                                                                       | 77 |
| TABLA 21: MATERIA IMPARTIDA .....                                                                                                                                                     | 79 |
| TABLA 22: ¿CUÁL ES EL TIPO DE LIDERAZGO QUE DESCRIBE MEJOR LA GESTION<br>ADMINISTRATIVA QUE USTED REALIZA? .....                                                                      | 80 |
| TABLA 23: ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO REALIZA EL DIRECTOR/A DE LAS INSTITUCIÓN<br>EDUCATIVA?.....                                                                                          | 82 |
| TABLA 24: ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO CREE ES EL APROPIADO PARA MEJORAR LA GESTIÓN<br>INSTITUCIONAL? .....                                                                                 | 84 |
| TABLA 25: ¿CONSIDERA QUE EL ROL MANIFESTADO POR EL DIRECTOR/A HA PROPICIADO<br>UN AMBIENTE LABORAL FAVORABLE PARA EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE SU TRABAJO? .....                            | 86 |
| TABLA 26: ¿SE CONSIDERA UNA PERSONA CAPAZ DE INFLUIR SOBRE SUS ESTUDIANTES,<br>OBTENIENDO SU SEGUIMIENTO, MOTIVACIÓN Y DISPOSICIÓN?.....                                              | 88 |
| TABLA 27: ¿PODRÍA MENCIONAR AL MENOS TRES CUALIDADES QUE DEBE POSEER UN LÍDER<br>O LIDERESA Y CUAL DE ESAS CREE POSEER? .....                                                         | 89 |
| TABLA 28: ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE UTILIZAR<br>ACTUALMENTE EN ESTE CONTEXTO DE LA PANDEMIA Y DEL CONFINAMIENTO Y POR<br>ENDE EN LAS CLASES VIRTUALES? ..... | 90 |
| TABLA 29: ¿CONOCE USTED CUAL ES EL LÍDER TRANSFORMACIONAL Y SI ES ASÍ PODRÍA<br>MENCIONAR ALGUNAS CUALIDADES QUE ESTE LÍDER POSEE? .....                                              | 93 |
| TABLA 30: ¿CONSIDERA QUE EL LIDERAZGO INFLUYE DE ALGUNA MANERA EN EL<br>RENDIMIENTO DE SUS ESTUDIANTES?.....                                                                          | 94 |
| TABLA 31: ¿QUÉ TIPO DE ESTRATEGIAS UTILIZA CON SUS ESTUDIANTES EN EL PROCESO<br>DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE? .....                                                                       | 95 |
| TABLA 32: ¿LE GUSTARÍA PARTICIPAR EN TALLERES QUE FOMENTEN EL LIDERAZGO QUE<br>CONTRIBUYA A FORTALECER SU DESEMPEÑO EN LA DOCENTE .....                                               | 97 |

## Índice de figuras

|                                                                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ILUSTRACIÓN 1: EDAD DE CADA DIRECTOR.....                                                                                                                                                   | 59 |
| ILUSTRACIÓN 2: AÑOS EN EL CARGO DE LA DIRECCIÓN .....                                                                                                                                       | 60 |
| ILUSTRACIÓN 3: ESTUDIOS CONCLUIDOS .....                                                                                                                                                    | 61 |
| ILUSTRACIÓN 4: NIVEL DE ESCALAFÓN.....                                                                                                                                                      | 62 |
| ILUSTRACIÓN 5 ¿CUÁL TIPO DE LIDERAZGO DESCRIBE MEJOR LA GESTION ADMINISTRATIVA<br>QUE REALIZA? .....                                                                                        | 63 |
| ILUSTRACIÓN 6: ¿CUÁL DEBE SER EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE DEBE EJERCER EN ESTE<br>CENTRO EDUCATIVO? .....                                                                                   | 65 |
| ILUSTRACIÓN 7: ¿CONSIDERA QUE SU ROL COMO DIRECTOR/A HA PROPICIADO UN<br>AMBIENTE LABORAL FAVORABLE PARA EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DEL TRABAJO DE LOS<br>DOCENTES? .....                          | 66 |
| ILUSTRACIÓN 8: ¿LE GUSTARÍA PARTICIPAR EN TALLERES QUE FOMENTEN EL LIDERAZGO<br>QUE CONTRIBUYA A FORTALECER SU DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN? .....                                             | 73 |
| ILUSTRACIÓN 9: SEXO PERTENECIENTE A LOS DOCENTES .....                                                                                                                                      | 74 |
| ILUSTRACIÓN 10: EDADES DE LOS DOCENTES .....                                                                                                                                                | 75 |
| ILUSTRACIÓN 11: NIVEL DE ESCALAFÓN DE LOS DOCENTES.....                                                                                                                                     | 77 |
| ILUSTRACIÓN 12: AÑOS LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN .....                                                                                                                                      | 78 |
| ILUSTRACIÓN 13: ¿CUÁL ES EL TIPO DE LIDERAZGO QUE DESCRIBE MEJOR LA GESTIÓN<br>ADMINISTRATIVA QUE USTED REALIZA? .....                                                                      | 81 |
| ILUSTRACIÓN 14: ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO REALIZA EL DIRECTOR/A DE LAS INSTITUCIÓN<br>EDUCATIVA?.....                                                                                          | 83 |
| ILUSTRACIÓN 15: ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO CREE ES EL APROPIADO PARA MEJORAR LA<br>GESTIÓN INSTITUCIONAL?.....                                                                                  | 85 |
| ILUSTRACIÓN 16: ¿CONSIDERA QUE EL ROL MANIFESTADO POR EL DIRECTOR/A HA<br>PROPICIADO UN AMBIENTE LABORAL FAVORABLE PARA EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE SU<br>TRABAJO?.....                          | 87 |
| ILUSTRACIÓN 17: ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE UTILIZAR<br>ACTUALMENTE EN ESTE CONTEXTO DE LA PANDEMIA Y DEL CONFINAMIENTO Y POR<br>ENDE EN LAS CLASES VIRTUALES? ..... | 92 |

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ILUSTRACIÓN 18: ¿CONSIDERA QUE EL LIDERAZGO INFLUYE DE ALGUNA MANERA EN EL<br>RENDIMIENTO DE SUS ESTUDIANTES? ..... | 95 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **PRESENTACIÓN**

La nueva gestión educativa implica un proceso de liderazgo dinámico dirigido a promover y desarrollar actividades administrativas más desafiantes y docentes más efectivos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, capaces de liderar al grupo y motivar a alcanzar el éxito en sus estudiantes. Por tanto, dado que la educación es uno de los pilares básicos para construir una sociedad productiva y con buenos valores es de suma importancia contar con estrategias claves de liderazgo que garanticen a los docentes la mejora continua y a la vez que se facilite y perfeccione el proceso de educación en las instituciones.

Esta investigación pretende enfocarse en los actores del proceso educativo, los cuales son clave para el éxito de los estudiantes en su proceso de aprendizaje: los docentes y directivos, además busca apoyar la transformación de docentes a líderes transformacionales y para apoyar esa transformación, esta investigación pretende favorecer el desarrollo de liderazgo en los docentes a través de estrategias claves de liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace dos décadas la educación a nivel de Latinoamérica ha evolucionado, poniendo énfasis en modificar el diseño organizativo e institucional de los sistemas educativos (Tedesco,2013).

Es un hecho, además, que desde principio de siglo XX, el liderazgo educativo se ha convertido en un tema de interés para tal rediseño institucional. Aunque en algunos países del mundo aún existan deficiencias en abordar este tema, existen antecedentes que confirman que la incidencia de los docentes es uno de los factores asociados al buen rendimiento académico.

En la actualidad, la búsqueda para la mejora en la calidad de la institución es a través de prácticas de gestión innovadoras cuyo desarrollo está caracterizado por el desempeño colectivo de los equipos de trabajo; es decir prácticas alejadas a las antiguas formas autoritarias de dirigir.

La educación, como punto de partida para el desarrollo y bienestar de cada individuo que conforma la sociedad salvadoreña, es y ha sido por mucho tiempo la preocupación de algunos gobiernos que pretenden preparar a la población académicamente para poder sobrevivir y sacar adelante al país.

Desde el ámbito del Sistema Educativo Nacional, aún falta avanzar mucho en el fortalecimiento del liderazgo escolar como estrategia clave para potenciar, promover y desarrollar en los directores y docentes de las diferentes instituciones educativas, con el fin de resolver dificultades institucionales.

Esta investigación, por tanto, está dedicada a indagar los estilos de liderazgo que caracteriza a los docentes de las diferentes instituciones educativas. Se propone conocer el tipo de liderazgo ejercido por cada uno de ellos y explicar la incidencia que tiene el en proceso de formación educativa.

La estructura del documento está constituida en capítulos. En el capítulo I se presenta el Planteamiento de la investigación, el problema que dio origen al estudio, objetivos, y la justificación; además de un marco teórico en el que han sido sustentados las teorías y conceptos desarrollados por diferentes autores. La estrategia metodológica utilizada, participantes, técnicas, instrumentos y procesos de análisis; se encuentran en este capítulo III.

El capítulo IV, se concentra en el análisis de los principales resultados encontrados en cuanto a los tipos de liderazgo que reconocen e utilizan los docentes en la institución educativa.

El capítulo V es un apartado breve, dedicado a las consideraciones finales de la investigación, los cuales incluyen los elementos concluyentes del estudio y sus recomendaciones.

El documento finaliza con una propuesta de mejora dedicada tanto a los directores como a los docentes de los diferentes tipos de instituciones educativas.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Antecedentes**

La educación a finales del siglo XX y principios del siglo XXI se ha visto afectada por un conjunto de variables externas e internas que exigen cambios significativos para los docentes. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente, han llevado a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos retos y desafíos para estos.

El Sistema Educativo Nacional, presenta muchas carencias para responder a las exigencias de una sociedad modernizada.

Una de ellas, es la presentada en la encuesta Calidad de Vida 2018, del observatorio El Salvador Cómo Vamos, en la que se presentan datos de la baja cobertura en educación media que existe en nuestro país, ya que alcanza como máximo un 50 % en Santa Tecla, un 46 % en Mejicanos y un 42 % en San Salvador.

Las cifras indican que, por cada 100 jóvenes en edades de 16 a 18 años, sólo 50 están inscritos en el sistema educativo. Los porcentajes alcanzados en cada municipio hacen notar que a medida se avanza en la trayectoria educativa, aumenta la probabilidad de abandonar o de perder el interés a continuar en el proceso educativo.

Para el catedrático y sociólogo Godofredo Aguillón, citado por (Hernández E. , 2019), la inasistencia escolar es un problema grave en el país, producto del grado de violencia que existe y sobre todo contra los jóvenes. “Las estadísticas del Ministerio de Educación reportan, año con año, más de 10,000 estudiantes en nivel básico y medio que abandonan el sistema escolar.

Desde hace varios años se viene discutiendo en El Salvador sobre una serie de transformaciones que ayuden a enfrentar la mencionada crisis social e innovar en

el ámbito educativo, con el fin de frenar la inasistencia escolar y mejorar la calidad de enseñanza, para ello se pretende buscar y conocer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de los docentes, debido a que su presencia y contribución es de suma importancia en este proceso, la idea es crear estrategias, que ayuden a los docentes a promover el proceso de cambio e interés en el estudiantado a través del liderazgo y así motivar a los estudiantes a continuar con su proceso de formación académica.

En los inicios del siglo XX, el desempeño del docente en las escuelas salvadoreñas era ejercida por personas con escasa o nula formación pedagógica, con frecuencia se solía contratar a personas que apenas habían aprobado el tercer o cuarto grado de la educación primaria, o personas que mediante procesos de auto formación habían alcanzado algún nivel de dominio de los componentes esenciales de la educación de la época, como eran el aprendizaje de la lecto-escritura, el manejo de las operaciones aritméticas básicas, así como una cierta formación y cultura general (Vaillant y Rossel, 2006).

Según un estudio de la UNESCO (2006), “La mayor parte de los docentes no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los estudiantes ni ostentar la capacidad organizativa”, es pues necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los y las docentes para transformar efectivamente el proceso educativo, lo primordial es crear climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los estudiantes con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro del aprendizaje y con el fin de cumplir con los objetivos y metas del proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA) de la institución y del sistema de educación salvadoreña.

De acuerdo con la investigación de (Davinini, 2008), el docente debe buscar su continuo crecimiento profesional para un buen desempeño en su quehacer educativo. El docente tiene que pensar en enriquecer su acervo profesional y los fundamentos de su conocimiento, destrezas, métodos educativos y pedagógicos ya que a mayor educación del docente mayor serán los beneficios en el proceso de desarrollo educativo y cognitivo de sus estudiantes.

Según el estudio de los autores (Hernández & Romero, 2019), cualquier docente o estudiante de hoy se desenvuelve en un entorno cultural en el que están presentes temas de “liderazgo”, “llamados a ser líderes”, y “liderar”, desde la escuela hasta las altas esferas de la vida social, política e internacional. Estas nociones se viven y se sienten en todos los ámbitos de la vida, por ende, el mundo de la educación no puede estar exento de tocar el tema con una mirada amplia y crítica.

En esta misma labor de investigación y consulta se encontró el trabajo especial de grado titulado “REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO INSTRUCCIONAL EN CENTROAMÉRICA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN COSTA RICA, EL SALVADOR Y NICARAGUA” presentado por Andrea Hernández Sánchez en la facultad de educación en la Universidad de Católica de Chile para optar al grado académico de Magister en Educación, con mención en Dirección y Liderazgo educacional en el año 2015. La presente investigación pretendió conocer y sistematizar las investigaciones sobre liderazgo escolar en Centroamérica a partir del caso de tres países, principalmente aquellas orientadas al liderazgo instruccional; con el fin de comprender el contexto regional, así como el rol y la influencia que ejerce el equipo docente en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Un segundo trabajo titulado: *Programa de liderazgo para fortalecer la gestión institucional en la Institución Educativa Inicial No 280 “Lucerito del Huascarán” del centro poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay año 2017 y 2018* presentado por Ramírez Cribillero, Betty Milagros ante la Comisión de Estudios de Posgrado en la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “PEDRO RUIZ GALLO” de Perú, como requisito para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Este trabajo de tesis tiene como objetivo proponer un programa de liderazgo basado en la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría del liderazgo transformacional para mejorar la gestión institucional, con el fin de fortalecer el liderazgo de los directivos y docentes de la institución y así poder crear un mayor compromiso en ella. Este trabajo se relaciona con la investigación

en curso, ya que propone un programa de liderazgo creado para los docentes con el fin de fortalecer su desempeño laboral en la institución.

Un tercer trabajo Orellana (2019), se denomina: “El Liderazgo de la dirección y el desempeño docente en colegios adventistas de El Salvador” ante la facultad de educación, la investigación pretendió conocer si las dimensiones del liderazgo directivo —liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire— predicen significativamente el desempeño docente, de acuerdo con la percepción de los docentes de nueve colegios adventistas pertenecientes a la Unión Salvadoreña.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, ya que muestra cómo influye significativamente el liderazgo transformacional en los docentes de las diferentes instituciones, ayudando a respaldar la investigación con sus resultados obtenidos en la investigación de campo.

Por lo que gracias a estas previas investigaciones se puede concluir que el líder es quien proporciona alineamiento y dirige los esfuerzos hacia un fin común, el cual siempre responde a la búsqueda del impacto positivo en los procesos de enseñanza aprendizaje. Una vez que se tiene claridad sobre como el liderazgo docente influye en las instituciones educativas y en los respectivos procesos de enseñanza-aprendizaje.

## **1.2 Definición o planteamiento del estudio**

Hoy en día la educación involucra un proceso dinámico de liderazgo el cual está encaminado hacia el desarrollo de actividades administrativas y pedagógicas eficientes. Por lo tanto, siendo la educación uno de los pilares fundamentales para la formación de generación de personas y sociedades sanas, productivas y competitivas debe de estar enfocado en la búsqueda de la constante mejora de la calidad de la educación impartida en la institución educativa. Por tal motivo, su gestión requiere acciones estratégicas para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos. En cada institución educativa deben de existir líderes y lideresas

que sean capaz de motivar, inspirar y coordinar a los estudiantes para que pueda garantizar con éxito la formación de personas productivas, dinámicas e integra que tanto necesita nuestra sociedad.

El liderazgo educativo en la actualidad salvadoreña, partiendo desde el propio docente y su desempeño en el aula, no siempre es reflejado, sino que más bien se trata de un respeto del estudiantado hacia una autoridad y no tanto hacia las cualidades y habilidades de líder que transmite el docente. En muchos casos incluso no existe ese respeto por la autoridad del docente y tampoco admiración.

El conformismo y la comodidad son grandes barreras que se pueden observar comúnmente, dejando que las cosas marchen como siempre, ignorando los nuevos retos educativos, está es una realidad nacional donde gran parte del personal que labora en las instituciones educativas se han acomodado a la rutina diaria y no existe un esfuerzo extra por el mejoramiento constante de su trabajo, independientemente del puesto o cargo que ocupen. El estar ejerciendo una profesión o desempeñándose en un cargo por años, contribuye a generar una rutina de acomodamiento y de ahí un desacoplamiento a las nuevas exigencias de una realidad cambiante, causando un efecto dominó en la sociedad salvadoreña, debido a que los estudiantes al sentirse poco interesados o desmotivados en los procesos de aprendizaje optan muchas veces por no continuar con su proceso de formación académica, y deciden iniciar a tempranas edades a laborar o aún más preocupante deciden incorporarse a pandillas callejeras, trayendo consecuencias graves para la productividad económica y el buen desarrollo del país.

Por lo contrario, como resultado de ejercer un buen liderazgo por los docentes, éste puede influir positivamente en los estudiantes a través de sus calificaciones, valores, comportamiento y su entusiasmo y deseo por continuar en el proceso de formación educativa.

Es por esto que, tomando en consideración la importancia del liderazgo docente en el centro educativo se pretende con esta investigación proponer un diseño con diferentes estrategias de liderazgo que puedan aplicar los docentes en

el proceso de enseñanza aprendizaje para que favorezcan al desarrollo del estudiantado de bachillerato del Centro Escolar San Francisco del municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad en el año 2020.

### **1.3 Objetivos de Investigación**

#### **Objetivo General:**

- Proponer estrategias para fortalecer el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, buscando el mejoramiento continuo a través de un liderazgo comprometido con el Centro Escolar San Francisco, departamento de La Libertad.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar estrategias para el desarrollo del liderazgo de los docentes como un factor que contribuya a su desempeño.
- Identificar los diferentes tipos de liderazgo que puedan contribuir al desempeño docente.
- Proponer una ruta de trabajo para la identificación de los estilos de liderazgo que fortalezcan el desempeño docente.

### **1.5 Justificación del estudio**

La educación, para el proceso de enseñanza-aprendizaje, necesita la participación activa del docente quien, a través de su liderazgo, debe hacer efectiva la implementación de estrategias para garantizar la formación y buen rendimiento de los estudiantes, partiendo de esto es necesario resaltar que la educación en El Salvador necesita que los docentes sean líderes, por ello la necesidad de aplicar

nuevas estrategias que permitan un buen manejo de liderazgo para poder contribuir con la mejora del rendimiento escolar de estudiantes.

Este estudio se justifica porque la institución educativa puede precisar de estrategias de liderazgo para los y las docentes que contribuyen a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el estudiantado y en su formación educativa.

Esta investigación pretende dar a conocer los tipos de liderazgo que aporten y nutran el desempeño de los docentes del Centro Escolar San Francisco del municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, con la finalidad de fortalecer el liderazgo que ya poseen y de esta manera lograr alcanzar los objetivos y la obtención de mejores y mayores resultados por parte de la institución educativa.

Mediante el análisis propuesto se espera que los docentes del centro educativo fomenten estrategias que ayuden a fortalecer el liderazgo apropiado para lograr una mayor participación en su grupo de trabajo, enfocándose en el logro de los objetivos propuestos por la institución, beneficiando a la comunidad educativa, tanto a los directores, docentes y estudiantes como a la sociedad.

## **1.6 Alcances de la investigación**

Esta investigación abarca cuatro instituciones de educación media del municipio de Ciudad Arce departamento de la Libertad en El Salvador, en el sector público y privado, asimismo tiene como alcance el servir como base para futuras investigaciones ya sea a nivel nacional o internacional, en el ámbito de la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje, además pretende poder apoyar a los diferentes docentes y directores a fortalecer su labor por medio de la implementación de estrategias de liderazgo en el desarrollo educativo de las diferentes instituciones.

Otro alcance de esta investigación es que busca construir un proyecto de mejora que sirva como guía de apoyo a los docentes que actualmente laboran en la institución y a nuevos docentes que se incorporen.

## **1.7 Limitaciones del estudio**

Una de las limitaciones que se presenta en esta investigación es el no tener acceso a las bibliotecas públicas y privadas de las diferentes universidades de nuestro país, para poder consultar con previas tesis que apoyen a esta investigación, debido al cierre por la pandemia del Covid19 que está aconteciendo actualmente en nuestro país, sin embargo, esta limitación será superada con el acceso a los portales virtuales para la consulta de diversos autores e investigaciones que abordan el tema en cuestión.

Otra de las limitaciones con las que se enfrenta esta investigación es que no se cuenta con transporte público para poder movilizarse hasta el centro educativo debido a su prohibida circulación como medida preventiva a la propagación del Covid19, además de no poder realizar entrevistas de forma presencial debido al cierre de todas las instituciones educativas por indicaciones del ministerio de educación no obstante estas limitaciones serán superadas con cuestionarios virtuales a los directores y docentes de dichas instituciones.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Antecedentes y Evolución del liderazgo**

El liderazgo es un concepto que ha ido evolucionado y modificándose a través del tiempo, a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX predominaba la teoría conocida como “El Gran hombre”, la cual establecía que la habilidad, el

talento y el origen necesarios para liderar a otros era poseída solo por unos pocos, como consecuencia, no se podía aprender, simplemente se tenía o no la habilidad.

La concepción de que el liderazgo se podía aprender se dio hasta la revolución industrial, a raíz del surgimiento de la administración como una profesión para la cual se requieren ciertas características que se pueden desarrollar. Posteriormente la tendencia giró hacia la categorización por lo cual en los años sesenta y setenta, surgieron pruebas a través de las cuales se pretendía determinar el estilo y comprender la motivación y comportamiento humano.

Se puede decir que el liderazgo ha estado presente en todas las épocas de diversas maneras, con la presencia de diversos personajes en la sociedad, tanto religiosos, políticos, educadores, logrando mover tanto a grupos pequeños como a grandes masas, lo cual nos explica que el liderazgo siempre ha existido. Hoy en día se sabe que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Sin embargo, la investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Stogdill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

## **2.2 Líder**

### **2.2.1 Definición de Líder**

Líder es la persona que estimula y produce una influencia especial en el grupo, con la finalidad de alcanzar metas que responden a las necesidades e intereses del grupo. Como se cita en Capdevila (2009), para serlo, esa persona requiere habilidades comunicativas y saber establecer relaciones interpersonales encaminadas a lograr el compromiso y la participación voluntaria de cada miembro, para alcanzar los objetivos de determinada organización. (Pareja, 2001, p. 105) Conforme a Tuleja (2002) lo define como “la persona capaz de influir sobre los

demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición”, Esquivel (2006) un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”.

Santos (2008), concibe el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”.

El líder es capaz de influir en los demás, es una persona que tiene visión hacia el futuro que busca alcanzar objetivos muy ambiciosos para la mejora del bien común, motiva y alienta a su grupo de trabajo.

Los líderes están en las aulas, y hay que descubrirlos. En un estudio realizado por John Maxwell, se encontró que el 10% de los líderes revelan su liderazgo como resultado de una cualidad natural, el 5% como resultado de una crisis, y el 85% por la influencia de otro líder (1998,113).

Isaacson (2015), nos muestra en su libro “Lecciones de liderazgo”, los líderes aprenden las destrezas de liderazgo como consecuencia de una necesidad y por carecer de ellos.

### ***2.2.2 Cualidades de un líder***

Un buen líder posee ciertas habilidades por excelencia, y tiene la capacidad de influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, logrando que el trabajo se lleve a cabo con entusiasmo y se enfoque en el logro de metas y objetivos.

Así pues, un líder es mucho más que un jefe: es una persona que tiene la capacidad de tomar decisiones acertadas y oportunas para dirigir un grupo de trabajo e inspirarlo a alcanzar una meta común; es una persona capaz de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar para lograr los objetivos de negocio de un área o una compañía.

Según el escritor John Maxwell en su libro "Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder", un líder debe de poseer ciertas cualidades las cuales son esenciales para poder motivar y llevar al éxito a diferentes grupos de personas, estas cualidades son:

1. Carácter
2. Carisma
3. Compromiso
4. Comunicación
5. Capacidad
6. Valentía
7. Discernimiento
8. Concentración
9. Generosidad
10. Iniciativa
11. Escuchar
12. Pasión
13. Actitud Positiva
14. Solución De Problemas
15. Relaciones
16. Responsabilidad
17. Seguridad
18. Autodisciplina
19. Servicio
20. Aprender
21. Visión

Mientras que según Weber (1963), algunas de las cualidades con las que cuenta un líder son las siguientes:

- Su conocimiento y habilidad debe de ser los de una persona plenamente capacitada.

- Trata a las personas como un talento que se puede potencializar.
- Tiene visión de objetivos, horizonte fijo y sentido de dirección.
- Es de mente abierta, preparado al cambio y a la adaptación.
- Es proactivo.

### **2.2.3 Perfil del líder/lideresa**

El líder es la persona que tiene la capacidad para lograr que las ideas, los pensamientos y los sentimientos de su equipo de trabajo se conviertan en acción. Es aquel que levanta el espíritu de su gente y los motiva a tomar acción para conseguir los resultados deseados.

Mientras que desde la perspectiva de Bofill (2014), existen diferentes tipos de perfiles los cuales son:

1. Inteligencia, es la vía que hay que seguir para ordenar, enseñar y actuar como moderador.

2. Carácter, es en lo moral, el equivalente a los músculos vigorosos del atleta, que nos conducen al éxito. Es el motor que impulsa, fuerza que nos lleva hacia el objetivo.

3. Abnegación, es la que se necesita en mayor grado. Es la fuerza pasional que va a incitar sin descanso a alcanzar la meta para consagrarse a la causa, con abstracción de intereses.

4. Subordinación, es un deber del hombre libre, no servilismo. Debe ser obligación lealmente aceptada.

5. Entusiasmo, es la chispa que contagia a cuanto le rodea e incita a la acción.

6. Poder de comunicación, para:

1º dominar el mensaje,

2º poner su sentimiento en el concepto o mensaje que transmite y

3º vivir el proceso de la comunicación con la acción y conducta.

Se habla con nuestras acciones como con nuestra palabra.

7. Comprensión, saber comprender es privilegio de pocos y el líder debe procurar lograr un alto grado de solidaridad.

Mientras que López (2006), señala que para ser un líder se debe contar con las siguientes capacidades:

- Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.
- Capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- Capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso.
- Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- Capacidad de entender el uso del poder.
- Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear relaciones futuras.
- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendre una vida mejor para todos los interesados.

## **2.3 Liderazgo**

### **2.3.1 Definición de Liderazgo**

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, Burns (1978), indica: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, pág. 186).

Existen diferentes investigaciones en torno al concepto; a continuación, se presentan algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo, aunque Bass (1990), afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo (citado en Sánchez, 2010, pág.22). Gómez-Rada (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 a

un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Carbó y Pérez, 1996, pág. 161). Siliceo, 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 las instituciones cumplan sus objetivos. En este sentido, Gómez-Rada (2002), afirma que el/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), exponen: 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. (citado en Gómez-Rada, 2002, pág. 64).

El concepto de liderazgo es un concepto 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 en Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

### ***2.3.2 Estilos de Liderazgo***

Bass (1990), pág.27 explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (citado en Cuadrado, 2001, pág.134). Según esta definición, indica Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir

estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Durán y Lara (2001), indican que, durante la etapa de crecimiento de la psicología social, que podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945 surgió Kurt Lewin, una de las figuras más prominentes en la historia de la psicología social. Garrido y Álvaro (2007), siguiendo esta línea, explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva procede de investigaciones sobre el comportamiento de los grupos. Estos autores comentan que las aportaciones más conocidas de Lewin al campo de la dinámica de grupos son sus estudios sobre los procesos intergrupales, destacando sus investigaciones sobre la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo realizadas durante su permanencia en la Universidad de Iowa.

Barahona (2011), indica que, a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños. De este modo, Peris (1998), señala que el primer estudio que se realizó para conocer los estilos de liderazgo, y que sería el precursor de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippit y White (1943). Refiriéndose a estos estudios, Lippit y White (1971, citados en Shaw, 1989) exponen:

Los autores desarrollaron su estudio con una muestra de niños de 10 años, divididos en cuatro grupos. Los sujetos experimentales fueron expuestos sucesivamente a los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez faire, variando el orden de exposición en cada uno de los grupos. (citado en Peris, 1998, pág. 138).

Cardona y Buelvas (2010) indican, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.

Castaño (2013), explica de forma más explícita cada uno de los estilos de liderazgo, en una tabla como la que viene a continuación:

*Tabla 1: Tipos de liderazgo*

|                               | <b>AUTORITARIO</b>                                                                                           | <b>DEMOCRATICO</b>                                                                                                                                               | <b>LAISSEZ-FAIRE</b>                                                                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DECISIÓN                      | 1. Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.         | 1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, ósea que el líder fomenta y favorece.    | 1. El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.        |
| FUTURO                        | 2. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante. | 2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro. | 2. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto. |
| PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN | 3. No suele participar en el trabajo inmediato a                                                             | 3. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”.                                                                                                              | 3. A menudo adopta la conducta del que                                                                                                                          |

|              |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                             |                                                                                                                                                              |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.                                                                                                                   | La tarea de organización le lleva tiempo y energías.                                                                        | trabaja como “uno más”.                                                                                                                                      |
| INTERVENCION | 4. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.                                                                                                       | 4.Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo. | 4. No interviene señalando el contenido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.                                                 |
| VALORACIÓN   | 5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad. | 5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.                                                                 | 5. Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntaran”. No intenta evaluar ni regular. |

En cuanto a los resultados de este experimento, se puede decir que los grupos mostraron conductas diferentes según el estilo de liderazgo que se ejercía, Carbó y Pérez (1996) indican que las reacciones de los grupos fueron las siguientes:

a) Ante el estilo autoritario se pueden observar fuertes reacciones de odio y agresión entre los miembros del grupo, pero no hacia el líder. Además, se evidencian conductas como el desinterés, la apatía o la tendencia a huir. Existe una relación difícil entre los miembros del grupo, los individuos se muestran muy egocéntricos, y existe un grado considerable de sumisión ante el líder. El rendimiento colectivo aumenta en un primer momento, pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen.

b) Cuando el estilo es democrático las relaciones mutuas entre los componentes del grupo, casi sin excepción son buenas, existe un trato amistoso. Además, ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo. Los resultados son inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad.

c) La reacción al estilo laissez-faire supone el menor nivel de productividad entre los tres estilos. Se manifiestan rivalidades y se generan facciones dentro del grupo.

Además, Lippit y White (1971, citados en Shaw 1989) enuncian que también se pudieron observar efectos debidos al orden secuencial de exposición a los diferentes estilos de liderazgo, marcando como el más crucial la agresividad manifestada en el estilo laissez-faire cuando era precedido por el autoritario, estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario, que era liberada con el líder laissez-faire (citado en Peris, 1998).

Lippit y White (1943) reiteran la superioridad de los grupos con líderes democráticos, no sólo en el cumplimiento de la tarea, sino también en el grado de cooperación entre sus miembros, en las iniciativas tomadas y en la menor agresividad de los integrantes (citados en Garrido y Álvaro, 2007). Son estas las conclusiones que hacen que Schellenberg (1978) afirme que los resultados de estos

estudios se han usado en múltiples ocasiones para mostrar las ventajas de la democracia ante la autocracia o autoritarismo.

Sánchez (2010), afirma que, aunque al principio se consideraba el estilo democrático como el más eficaz, se comprobó que si la tarea era difícil era menos eficaz que el autoritario y algún estudio demostró que el autoritario era superior en todos los sentidos, todo dependía de los criterios de efectividad considerados.

Cuadrado (2001), explica que, a partir de estos experimentos realizados por Lewin, Lippit y White gran parte de los estudios llevados a cabo en el campo de la Psicología Social y Organizacional en torno al liderazgo trataban de concretar cuáles eran los estilos de liderazgo que utilizaban los líderes eficaces. Aun así, esta autora indica que siguen existiendo cuestiones sin resolver, por la existencia de diferentes tipologías de liderazgo ideadas por diferentes autores. Las tres principales distinciones entre estilos de liderazgo y a las que se han dedicado más investigaciones, según esta autora, son: el liderazgo autocrático vs. democrático, a los que en 1943 se añadió el estilo laissez-faire (distinción propuesta por Lewin, 1939); el liderazgo orientado a la tarea vs. orientado a las personas (distinción propuesta por Bales, 1950); y, el liderazgo transformacional vs. transaccional (distinción propuesta por Bass, 1985).

Así entendemos que la distinción que hace Kurt Lewin de los estilos de liderazgo es la primera en la línea de las teorías situacionales o funcionalistas, y que ha dado lugar y fundamento a muchos trabajos e investigaciones posteriores.

## **2.4. Tipos de Liderazgo según Bernard Bass**

### **2.4.1 Liderazgo Transaccional**

Es uno de los enfoques de liderazgo más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien junto con sus colaboradores (Avolio, Walkman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994), construyó la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos de House (1977) y Burns (1978), citado en (Mogollón & Myriam, 2010).

El liderazgo transaccional 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 (Contreras y Barbosa, 2013). 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 (Varela, 2010) citado en (Arévalo & Alena , 2015).

El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado (Torres & David, 2013).

Es importante referir que existen dos sub dimensiones en este estilo de liderazgo:

**Recompensa contingente:** remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

**Administración por excepción:** el líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1998), considera que los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados son especialmente útiles en contextos más estables.

#### ***2.4.2 Liderazgo Transformacional***

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático). Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración Individualizada. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente.

También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación Intelectual. Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re pensamiento y re examinación de suposiciones subyacentes a los problemas, utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas.

Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo. (Bass, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

#### **2.4.2.1 Características del Liderazgo transformacional**

El líder transformacional destaca por las siguientes características:

- Creatividad. La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Hackman y Johnson (1991) consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el statu quo; sin embargo, es típico en los directivos querer mantener el statu quo a toda costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.
- Interactividad. Hackman y Johnson (1991) también sugieren que un líder interactivo sigue mejores resultados que otros que no lo ~~es~~ son. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura abierta participación y de comunicación con los mismos.
- Visión. Un líder efectivo comunica y hace partícipe a sus colaboradores de la visión; puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. Bennis y Nanus (1985) consideran que el líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.
- Pasión. El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la visión son muy efímeras.
- Ética. Los líderes transformacionales deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en las personas.
- Prestigio. La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto se produce como consecuencia de la credibilidad e integridad

demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y por dar confianza a sus colaboradores.

- Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.
- Actitud de colaboración y participación.

## **2.5 Liderazgo Educativo**

Portillo (2008), propone la necesidad de contar con directores que posean capacidades de liderazgo para la gestión de las Instituciones Educativas, de las UGEL, además áreas educativas y cargos del Ministerio de Educación, pero no es suficiente la necesidad de dotar a estos directores con la apropiada tecnología, bases conceptuales para desenvolverse eficazmente en la gestión de sus instituciones, también es crucial dotarlos de actitudes, habilidades de poder trabajar con personas humanas. El liderazgo educativo en la escuela debe desarrollar una gestión óptima donde aplique un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos para el buen manejo de los recursos para lograr un éxito organizacional.

### ***2.5.1 El liderazgo en las Instituciones Educativas***

En la actualidad no existe una definición concreta de lo que es el liderazgo educativo. Pero la noción que se tiene del mismo, establece que el liderazgo educativo es el factor esencial para el desarrollo en la enseñanza, liderazgo que recae sobre el director y los docentes del centro educativo.

Torres (2008), sustenta que las instituciones educativas públicas actualmente adolecen de estrategias para solucionar sus problemas en el aspecto pedagógico, administrativo y de gestión. Eso genera un malestar en la comunidad educativa y sociedad ya que no responden a las expectativas ni a los intereses de población.

Las exigencias de la sociedad son cada vez más demandantes, pero el nivel de oferta de los directores y los responsables de la gerencia en las instituciones no garantizan un éxito personal de sus docentes. Pues su estilo obsoleto y rustico de gestión no logrará el éxito organizacional.

Se ha evidenciado que el factor más importante es el estilo de liderazgo de los docentes que influyen, optimizan la gestión pedagógica y administrativa. Teniendo en cuenta que las cualidades que posee el líder educativo se adecúen al contexto de la institución y tome en cuenta las perspectivas visionarias de segmento social que dirige y así elevar el rendimiento académico de los educandos, consiguiendo el éxito y calidad en las instituciones educativas.

Las prácticas de liderazgo han cambiado dramáticamente en las dos últimas décadas, particularmente en contextos de política educativa donde los centros educativos tienen mayor autonomía y, paralelamente, una mayor responsabilidad por los resultados escolares (Stoll y Temperley, 2009) citado en (Bolívar, 2010). A medida que el mejoramiento se vuelve más relevante en cada institución educativa y con mayores medidas de exigencia, debe dar cuenta de los resultados obtenidos, el liderazgo educativo de los equipos docentes adquiere mayor interés. Si bien pueden ser discutibles las formas y usos de la evaluación de establecimientos escolares en función del rendimiento de sus estudiantes, lo cierto es que están incidiendo gravemente en la dirección escolar (Elmore, 2005). Por eso, un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por el estudiantado. De hecho, más allá de resolver los asuntos cotidianos de gestión, los equipos directivos están desarrollando ya nuevas prácticas acordes con las demandas actuales.

Gestionar en la escuela significa poner en marcha procesos de toma de decisiones criteriosas, delegación de tareas, coordinación de equipos de trabajo, de supervisión de las acciones educativas y sobre todo aplicar políticas creativas de incentivos que busquen el desarrollo personal de sus docentes trayendo el éxito organizacional; partiendo por examinar los procesos educativos, reflexionar sobre

ellos, mirando e interpretando cómo se dan en la realidad, qué cuestiones son facilitadas y cuáles obstaculizadas desde las diversas actuaciones, ello permitirá al equipo docente construir un perfil sobre la escuela y de su propio estilo de gestionar, desde una actitud crítica y creativa.

Para dar respuesta al mandato que la sociedad hace a la escuela es necesario que la gestión directiva promueva el análisis y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas y sus problemáticas.

### ***2.5.2 Diseño de estrategias de Liderazgo***

La educación del siglo XXI se encuentra en una encrucijada; por una parte, se pretende conseguir egresados para incorporarse en forma efectiva al mundo del trabajo, y, por el otro, formar ciudadanos disciplinados para responder a las nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y a las competencias que demanda la economía global (Touraine, 2005) citado en (Villamil, 2016).

Es necesario preparar bien a los estudiantes más que para la vida, para pensar, para actuar de manera íntegra, para ser proactivo, para crear, para innovar, para cambiar, para transformar, para intuir, para recrear... etc. Desde esta perspectiva, hay que pensar en nuevas estrategias de formación, por tanto, el liderazgo educativo exige cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona.

Las acciones de crear, compartir y aplicar conocimientos permiten diseñar decisiones más racionales, flexibles y con mayor contraste de ideas, todo lo cual favorece el diseño de las decisiones estratégicas (Rodríguez-Ponce, 2005; Pedraja-Rejas et al., 2006b). Más aún, el acto de crear y compartir conocimiento entre el equipo de alta dirección conllevará a decisiones que generen mayor compromiso de los participantes en su implementación (Cool, 1998; Kim y Maugborne, 1998). Por su parte, recientes investigaciones han demostrado la importancia de los estilos de

liderazgo para explicar el éxito en las organizaciones (Pedraja-Rejas et al., 2006c), así como su influencia sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas (Pedraja-Rejas et al., 2008) y, más directamente, sobre el diseño e implementación de la estrategia (Rodríguez-Ponce, 2007b).

## **2.6 Rol del docente**

Anteriormente en los estudios realizados sobre el liderazgo educativo, se centraba únicamente en la figura del director, actualmente ha venido a cambiar ese enfoque dando a conocer que no solo el director es el líder, sino que también el docente.

El papel que juegan los profesores y las profesoras no es menor; al contrario, es fundamental, ellos son los depositarios de los conocimientos que la sociedad en su conjunto quiere transmitir en las escuelas a sus miembros más jóvenes.

Sin apelar a una suerte de apostolado ni sacrificio, los docentes cumplen un sentido específico y de suma importancia en toda colectividad, ellos son los encargados de transformarse en un referente para el estudiantado que le ayude a obtener una serie de aprendizajes que serán esenciales en su vida. Niños, jóvenes, padres, autoridades, directivos, confían en ellos y en que cumplirán adecuadamente su trabajo. (Rojas & Gaspar, 2006).

Se considera este liderazgo no solo como el acoger, por delegación del director, una serie de funciones, o participar en el equipo directivo, sino más bien como una cuestión específica de la agencia del profesor. Cuando los docentes, con su aportación, influyen más allá de las clases a sus colegas, padres y otros agentes educativos, ejercen su liderazgo. (Martínez de Soria & Ibarrola García, 2015).

El docente juega un papel muy importante a través del liderazgo ya que es la persona que está casi todo el tiempo con el estudiantado por lo que debe ser un líder activo y positivo. No importa la edad ni el tiempo laboral del docente si no lo importante es que tenga las cualidades de líder para que pueda ser un buen facilitador y motivador para los estudiantes con el fin de que estos formen un criterio

propio para poder analizar y solucionar los retos que se le presenten no solo en lo que conduce en la enseñanza aprendizaje sino en la vida.

Según la Ley de La Carrera Docente de la Republica de El Salvador en el Art. 5:

Es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr los objetivos siguientes:

1) Formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje;

2) Estimular la superación y eficiencia de los educadores, mediante un sistema de remuneración acorde con su formación académica y antigüedad;

3) Preparar educadores en el número suficiente y necesario para cubrir las necesidades educativas de la población;

4) Proporcionar y garantizar, en lo posible, plena ocupación a los educadores que se formen; y,

5) Promover la educación nacional como instrumento que facilite el pleno desenvolvimiento de la personalidad de los educandos y el desarrollo social y económico del país.

Los docentes tienen el compromiso de desarrollar en cada estudiante las capacidades que vea en ellos con el objeto de formar líderes para cumplir con el deber social entregar a la misma buenos ciudadanos que puedan contribuir en el futuro en un cambio y mejoramiento social.

### **2.6.1 Desempeño docente**

Una de las problemáticas principales con las que se enfrentan el sector educativo en la actualidad es cómo mejorar el desempeño de los docentes. Los diagnósticos coinciden en señalar que las propuestas tradicionales ya no son suficientes.

Según Namo de Mello (2005), citado en (Vaillant, 2008), “Los maestros son parte del problema en virtud de su falta de preparación, del corporativismo, del acomodarse a una carrera que expulsa a los mejores, pero deben ser parte de la solución porque sin la participación, compromiso y dedicación de los profesores será imposible superar la desigualdad educativa”.

De acuerdo a Leithwood (2006), citado en (Córdova, 2020), la mejora del desempeño de los docentes es un objetivo significativamente importante que el líder debe de lograr a través de varias acciones teniendo en cuenta los valores, motivaciones y habilidades de los individuos, desarrollando una visión específica y dando instrucciones a los docentes para así crear una fuerte motivación para mejorar su desempeño.

Al establecer un propósito que especifique los roles, los objetivos y las expectativas deseadas del desempeño de los docentes, estos mejoran su efectividad en el salón de clases.

De acuerdo con la investigación de Óscar Peñate (2016). La evaluación del desempeño docente en la educación pública salvadoreña (Tesis de pregrado). Universidad Don Bosco. San Salvador, El Salvador. El Ministerio de Educación no evalúa el desempeño docente, es decir, no la hacen los asesores pedagógicos, supervisores e inspectores y tampoco otras autoridades docentes del país. Tampoco es realizada por padres de familia, pares, organismos internacionales ni se hace la autoevaluación. En la mayoría de los países existe la evaluación educativa nacional, menos en El Salvador; es del conocimiento público que la educación es de bajo nivel, no obstante, el Ministerio de Educación no realiza estudios para cualificar y cuantificar el bajo nivel en que se encuentra, si los haría, los indicadores se convirtieran en insumos para tomar medidas correctivas pertinentes e idóneas.

La evaluación del desempeño docente es beneficiosa para los docentes ya que les permite tener conocimiento de lo acertado de su labor, y a la vez les permite realizar los cambios apropiados para la mejora en el proceso de enseñanza y aprendizaje; a los estudiantes les beneficia en una mejora de su rendimiento

escolar; a la institución educativa por la adquisición de prestigio académico por la excelencia de la planta docente; para el país porque se estarán formando futuros ciudadanos bien preparados con conocimientos, habilidades y valores; para la nación porque se incidirá en la formación de una nueva cultura.

De acuerdo con investigaciones recientes, una de las principales prácticas de liderazgo tiene que ver con la potenciación del desarrollo de los docentes que está fuertemente relacionado con el aprendizaje de los alumnos como el objetivo central de la escuela.

Conocer su trabajo y generar evidencia que permita correlacionar su desempeño con el rendimiento escolar de los estudiantes constituye un valioso aporte para que el sistema escolar pueda avanzar en términos de calidad en el aprendizaje, los docentes ganan confianza en ellos mismos, lo que genera el desarrollo de sus capacidades sin tener presión alguna, logrando mejorar su desempeño y por ende su productividad.

La literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora en la escuela, ha destacado el papel desempeñado por los docentes en el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. El “efecto-docente” es un efecto que sin duda resalta la efectividad del desempeño docente en la clase, está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político), para la creación de un ambiente y de buenas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen desarrollo en las aulas. (Bolívar, 2010).

De acuerdo con un estudio realizado por UNESCO (2008), el Dr. Makito Yurita, investigador principal del Instituto Nacional para el Desarrollo de los Docentes y del Personal Escolar de Japón, describió al docente como un alumno, un pensador, un investigador. También explicó que en la medida en que los docentes preparan a los educandos no sólo para el mercado laboral, sino también para que se conviertan en ciudadanos del futuro.

## **2.7 Gestión pedagógica**

(López, 2017), plantea que la gestión pedagógica dentro del sistema educacional debe reconocerse como un proceso que facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los profesionales desde su propio encargo social en el modelo del profesional desde una concepción social humanista que responda al objeto de la educación según las demandas de la sociedad.

La gestión pedagógica busca dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Ya que el capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que integran los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica diaria, las expresiones el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan. La práctica docente se vincula directamente con la gestión, al ser la columna vertebral del éxito de la institución. Para ello se debe tomar en consideración la relación intrínseca que se establece entre el liderazgo de los docentes y el apoyo de la comunidad educativa, los padres, la familia, el estudiantado y la comunidad en general en la que se encuentra enmarcada dicha institución.

La gestión educativa en todos sus ámbitos fortalece el crecimiento significativo interna y externamente de una institución, y da un paso importante para hacer conciencia en el sistema educativo y generar un cambio.

En relación a lo anterior, Batista (2007), entiende que la Gestión Pedagógica es un proceso que asegura la regulación, disposición y calificación del accionar pedagógico y socio-psicopedagógico por parte de los miembros del plantel a través de su labor metódica y personalizada por medio de la cual se expresa la dialéctica que es determinante para el proceso formativo integral y sistemático del alumnado.

### **2.7.1 Rendimiento académico**

Recientemente en el campo educativo se busca desarrollar el liderazgo de manera pedagógica, distribuida y transformacional en los equipos docentes de las instituciones para mejorar los resultados de aprendizaje.

Darling Hammond (2001) citado en (Hernández J. S., Sergio, & José , 2015), el cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación y este “liderazgo para el aprendizaje” es uno de los pilares fundamentales para el logro de las metas educativas trazadas en una época de transformaciones y cambios a partir de los avances tecnológicos y científicos.

Entre las influencias directas de la escuela, las prácticas en aula son muy relevantes. Los estudiantes tienden a aprender más cuando sus docentes tienen sólidas calificaciones formales y cuando utilizan técnicas apropiadas y de calidad, así como un currículo bien diseñado (Brophy y Good, 1986; Monk, 1994; Wang, Haertel, y Walberg, 1992). Los líderes escolares también tienen un efecto sobre el aprendizaje de los estudiantes, pero su incidencia es, a nuestro juicio, más bien indirecta (Hollinger Heck, 1996) citado en (Leithwood, 2009).

Por otro lado, la importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha contribuido a que esta variable se constituya en un factor primordial en la apuesta por mejorar la calidad de la educación; por ello, se ha convertido en una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial (Bolívar 2010; Pont, Nusche y Moorman 2008).

Probablemente una de las dimensiones más importantes en el proceso de enseñanza aprendizaje lo constituye el rendimiento académico del estudiante. Cuando se trata de evaluar el rendimiento académico y cómo mejorarlo, se analizan en mayor o menor grado los factores que pueden influir en él, generalmente se consideran, entre otros, factores socioeconómicos , la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una enseñanza personalizada, los conceptos previos que tienen los estudiantes, así

como el nivel de pensamiento formal de los mismos (Benítez, Giménez y Osicka, 2000) citado en (Navarro, 2010).

En el mejor de los casos, si pretendemos conceptualizar el rendimiento académico a partir de su evaluación, es necesario considerar no solamente el desempeño individual del estudiante sino la manera como es influido por los docentes, el aula o el propio contexto educativo. En este sentido Cominetti y Ruiz (1997) en su estudio denominado ` Algunos factores del rendimiento: las expectativas y el género ´refieren que se necesita conocer qué variables inciden o explican el nivel de distribución de los aprendizajes, los resultados de su investigación plantean que:

“Las expectativas de familia, docentes y los mismos alumnos con relación a los logros en el aprendizaje reviste especial interés porque pone al descubierto el efecto de un conjunto de prejuicios, actitudes y conductas que pueden resultar beneficiosos o desventajosos en la tarea escolar y sus resultados”, asimismo que: “el rendimiento de los alumnos es mejor, cuando los docentes influyen significativamente en su proceso de aprendizaje”.

Como se puede observar a lo largo de las diferentes investigaciones citadas, el análisis sobre el rendimiento académico muestra una gran diversidad de líneas de estudio, lo que permite no solo comprender su complejidad sino su importancia dentro del acto educativo, haciendo referencia a la influencia que tienen los docentes en los estudiantes y como esto afecta significativamente en su rendimiento escolar.

### **Capítulo 3. Metodología**

La metodología que se utilizó en esta investigación fue el análisis documental y según el Manual de Posgrado de Maestría, Especialización y Doctorado de la Universidad Pedagógica Experimental (UPEL, 2011), la investigación documental “es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en

trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.” (p.20). El motivo de la selección del método de análisis documental, fue debido a que éste asegura la objetividad a la hora de interpretación de los resultados extraídos con la información, además se aplicó el Método Comparativo ya que se pretendía comparar los resultados obtenidos en los cuestionarios, con tres instituciones educativas de nivel media, una del sector privado y las otra del sector público, y además comparar con las diferentes investigaciones de los autores utilizados en el marco teórico, de este modo la comparación que se presenta en esta investigación es una estrategia analítica con fines no solamente descriptivos sino también explicativos, de esta manera se puede ofrecer una definición que pretende ser unificadora de los rasgos más relevantes considerados por los autores seleccionados en esta investigación.

El enfoque seguido en esta investigación es de tipo comparativo. Según (Sampieri, Collado & Lucio,2003), la investigación comparativa establece las causas o los factores de riesgo que inciden en determinados problemas. Además, permite comparar uno o varios grupos que tienen el problema, con uno o varios que no lo tienen, con el fin de determinar los factores que contribuyeron al problema. Por otro lado, Samanes (1983), sostiene que con este tipo de estudios pretende describir un fenómeno dado, analizando su estructura y descubriendo las asociaciones de las características que lo definen, sobre la base de una observación sistemática del mismo. Wynarczyk (2001), indica que los estudios comparativos llegan finalmente a conclusiones generales construidas por medio de abstracciones, que dan cuenta de los hechos observados y se llaman generalizaciones empíricas, las cuales pueden ser tomadas como presunciones teóricas o hipótesis de trabajo por quienes encaran otras investigaciones más tarde.

El paradigma que condujo a esta investigación fue el paradigma crítico, el cual ambicionaba transformar la realidad observada en una realidad mejor. Por esta razón, existió una devolución de los resultados con el fin de que las prácticas en términos del ejercicio del liderazgo se transformaran en una práctica más democrática y participativa en las dinámicas de la gestión escolar, tanto

pedagógicas como administrativas. El objetivo principal de este tipo de investigación fue proponer estrategias claves con el fin de fortalecer el desarrollo en el proceso de enseñanza y aprendizaje buscando el mejoramiento continuo a través del liderazgo. Es así como los instrumentos que se utilizaron fueron un cuestionario semiestructurada que según el autor (Alonso,1999), citado (Tonon, 2009) es una técnica útil para obtener informaciones de carácter pragmático, acerca de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales, con el fin de lograr la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de un sujeto, a través de la recolección de un conjunto de saberes privados.

Estos cuestionarios se realizaron de forma virtual a través de una reunión agendada por medio de la plataforma zoom, para luego analizar los resultados y realizar el vaciado de datos con la herramienta tecnológica ATLAS ti.

### **3.1 Participantes**

La presente investigación consideró la participación del personal de docentes y directores de educación media, de cuatro instituciones educativas del municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, tres de ellas pertenecientes al sector público y una al sector privado: Centro Escolar San Francisco, Centro Escolar Rene Toruño Steiner, Cantón San Andrés, Complejo Educativo Cantón Veracruz y Colegio Arce Jeriel.

Es así como se contará con la participación de 21 docentes de las diferentes instituciones educativas en estudio, distribuidos de la siguiente manera: 4 directores, 3 de género masculino y 1 de género femenino, 7 docentes de género masculino y 10 docente de género femenino; correspondiente al nivel de bachillerato.

A continuación, se detalla más los sujetos de estudios según características socio-demográficas.

*Tabla 2: Datos generales*

| Cantidad de sujetos | Modalidad            | Cargo                        | Sexo |    |
|---------------------|----------------------|------------------------------|------|----|
|                     |                      |                              | M    | F  |
| 4                   | Diversas modalidades | Director                     | 3    | 1  |
| 4                   | Bachillerato         | Docente de Matemáticas       | 2    | 2  |
| 4                   | Bachillerato         | Docente de Lenguaje          |      | 4  |
| 3                   | Bachillerato         | Docente de Ingles y Sociales | 2    | 1  |
| 1                   | Bachillerato         | Docente de Sociales          |      | 1  |
| 1                   | Bachillerato         | Docente de Ingles            | 1    |    |
| 4                   | Bachillerato         | Docente de Ciencias          | 2    | 2  |
| Total: 21           |                      | Total:                       | 10   | 11 |

### 3.2 Instrumentos

Como instrumento se utilizó la técnica de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.

La información se recolecto de la forma siguiente:

- Cuestionario para los directores.
- Cuestionario para los docentes.

Estos instrumentos se aplicaron a través de video llamadas programadas con los directores y los docentes de los diferentes centros educativos, cada instrumento fue diseñado para la obtención de información estratégica con el fin de apoyar esta investigación.

### 3.3 Estrategia de análisis de datos

Como primer punto se delimito el tema para la mejor obtención de resultados, luego se reconoció, identifico y recopiló de forma preliminar las fuentes documentales, con el propósito de aproximarse a dimensionar el tema y construir el

esquema de contenido, para esto fue necesario crear un plan de trabajo, para organizar de mejor forma el tiempo que se implementó en la búsqueda de las diferentes fuentes de información en base a publicaciones recientes de diferentes tipos de libros, tesis, entrevistas y revistas científicas, creando resúmenes y notas que sirvieron posteriormente.

Otra de las estrategias que se utilizaron fueron las palabras claves o descriptores y epígrafes que se usaron en cada una de las fichas de investigación, lo que sirvió para realizar la reorganización de la información de forma más rápida y metódica.

Una vez fue recopilada y almacenada toda la información necesaria para poder sustentar la investigación, se procedió a realizar el análisis de datos para luego redactar un borrador en el que se plantearon los hechos e ideas finales del trabajo.

Las estrategias de análisis que se utilizaron en esta investigación documental con el fin de una mejor comprensión y análisis de realidades teóricas o empíricas fueron mediante la revisión, cotejo, comparación o comprensión de distintos tipos de fuentes documentales como Tesis e investigaciones documentales referentes al tema “Diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo en los docentes del Centro Escolar San Francisco de educación media modalidad nocturna en el municipio de Ciudad Arce departamento de La Libertad durante el año 2020”. Posteriormente se realizó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas sobre el tema de liderazgo y su desempeño laboral, para los docentes y directores de las diferentes instituciones educativas, tanto en el sector público como privado, lo cual permitió conocer a detalle los puntos de vista de cada uno de los participantes a través de un dialogo confidencial, esta estrategia se realizó a través de un abordaje sistemático y organizado debido a que toda la información que se fue recolectando se clasifico de forma ordenada y con fuerte relación entre sí, cada una de las repuestas brindadas por los participantes fueron analizadas e interpretadas para luego hacer una comparación entre las respuestas brindadas por los cuatro directores y los dieciséis docentes y así poder analizar y llegar a una

conclusión por medio de la triangulación (integración de elementos teóricos, documentos y testimonios), para así lograr concluir apropiadamente el proceso de interpretación de cada una de las respuestas.

En este trabajo se realizó la clasificación bibliográfica para los estudios con datos textuales, así como el vaciado y análisis de la información brindada por el director y docentes del Centro Escolar San Francisco.

Luego de tener esquematizadas todas las ideas e investigaciones principales en el borrador se seleccionaron estratégicamente y se crearon las conclusiones.

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

En este capítulo se muestra el análisis e interpretación de los resultados que fueron obtenidos por medio de los instrumentos de investigación de los cuales se utilizó un cuestionario dirigido a los directores pertenecientes a las cuatro instituciones educativas de bachillerato del municipio de Ciudad Arce departamento de La Libertad y un cuestionario dirigido a los docentes pertenecientes a las diferentes instituciones anteriormente mencionadas. Dichos instrumentos tienen como objetivo obtener información específica mediante un proceso de participación y conversación la cual será crucial para poder percibir los conocimientos que los participantes poseen sobre el tema de liderazgo en el proceso de enseñanza y formación académica.

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

*Tabla 3: Sexo perteneciente a los directores*

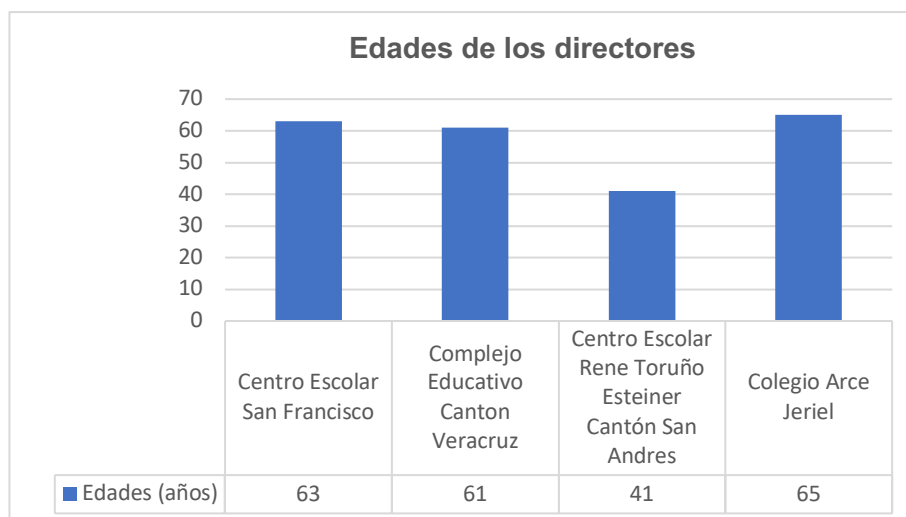
| <b>Centro Escolar</b>        | <b>Sexo</b> |
|------------------------------|-------------|
| Centro Escolar San Francisco | M           |

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| Complejo Educativo cantón Veracruz                      | M |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | M |
| Colegio Arce Jeriel                                     | F |

Con relación a los directores que fueron entrevistados, se aprecia en la tabla 2, que 3 de ellos son de sexo masculino y 1 de sexo femenino. No obstante, esto no será un factor que altere los objetivos propuestos en la investigación planeada.

*Tabla 4: Edad de cada director/a*

| <b>Centro Escolar</b>                                   | <b>Edades (años)</b> |
|---------------------------------------------------------|----------------------|
| Centro Escolar San Francisco                            | 63                   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | 61                   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón<br>San Andrés | 41                   |
| Colegio Arce Jeriel                                     | 65                   |



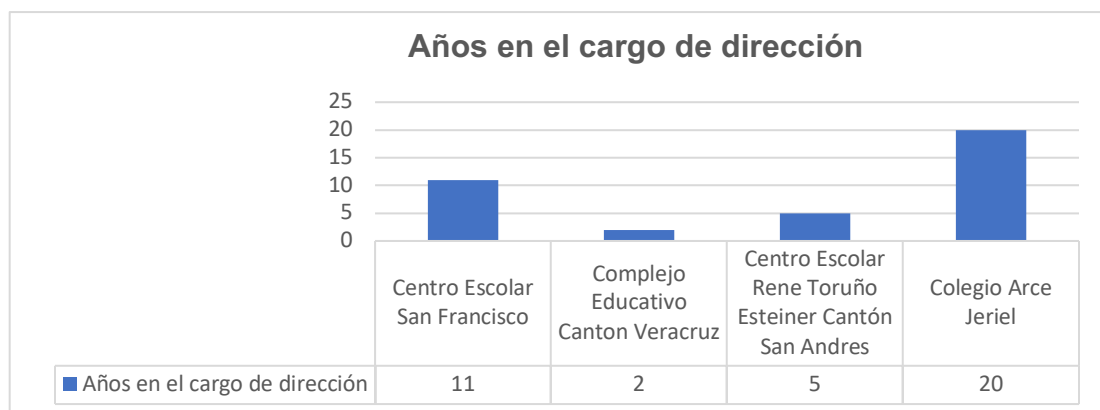
*Ilustración 1: Edad de cada director*

***Análisis e interpretación de la tabla 3 y gráfico 1.***

Con relación a la edad de las personas entrevistadas, se aprecia que los rangos de edad oscilan entre los 41 a los 65 años de edad, por tanto, se puede observar que dichos cargos son ejercidos por personas que han alcanzado una edad madura y con experiencia en el área de la docencia.

*Tabla 5: Años de ejercer la dirección en el centro escolar*

| <b>Centro Escolar</b>                                | <b>Años en el cargo de dirección</b> |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Centro Escolar San Francisco                         | 11                                   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 2                                    |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 5                                    |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 20                                   |



*Ilustración 2: Años en el cargo de la dirección*

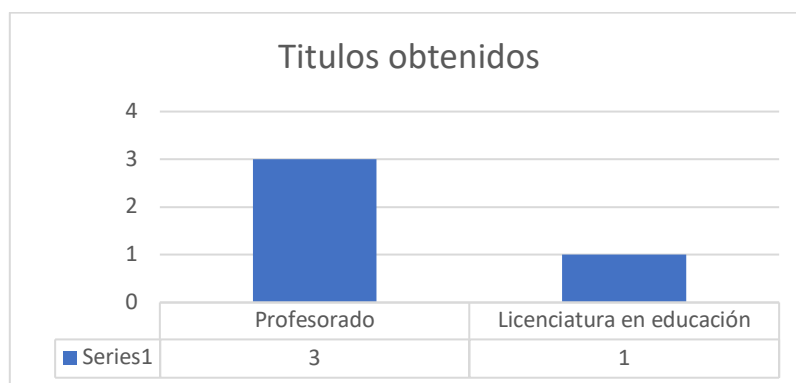
### **Análisis e interpretación de la tabla 4, ilustración 2.**

Se puede observar en la gráfica que el tiempo de experiencia que poseen los directores de los diferentes centros educativos oscila desde los 2 años hasta los 20 años de experiencia, por lo que se puede evidenciar como cada uno de ellos posee diferentes conocimientos sobre su cargo, y así manifestando como los directores que poseen de 2 a 5 años de experiencia en el cargo de la dirección comienzan a conocer los desafíos y retos a los cuales se debe de enfrentar un director, mientras que los directores que poseen de 11 a 20 años ejerciendo el mismo cargo expresan como con el tiempo han llegado a conocer a través de las vivencias y las experiencias, el puesto, el cual les ha enseñado estrategias claves y necesarias para guiar a sus docentes a alcanzar los objetivos y metas propuestas con el fin de alcanzar el éxito en las instituciones.

*Tabla 6: Estudios concluidos*

| Centro Escolar                     | Estudios    |
|------------------------------------|-------------|
| Centro Escolar San Francisco       | Profesorado |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz | Profesorado |

|                                                         |                           |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón<br>San Andrés | Profesorado               |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Licenciatura en educación |



*Ilustración 3: Estudios concluidos*

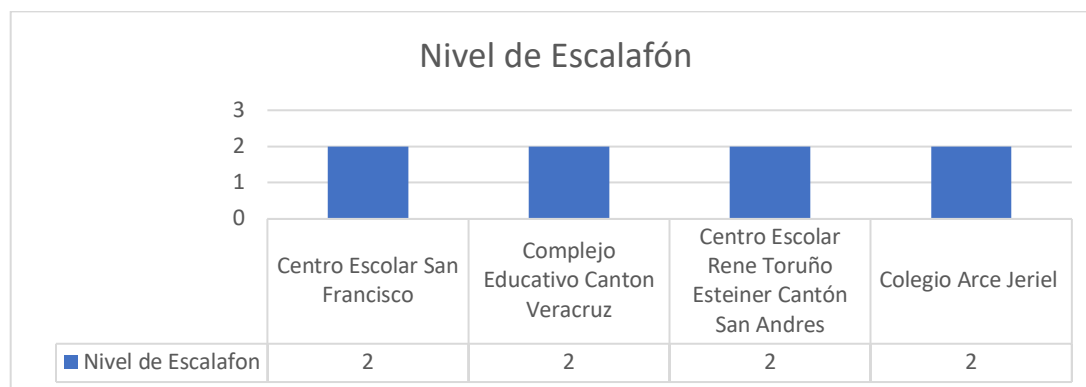
### **Análisis e interpretación de la tabla 5, ilustración 3.**

Al observar la gráfica, se puede visualizar que la mayoría de los directores de los diferentes centros educativos públicos del municipio de Ciudad Arce, expresaron que cuentan con un nivel de estudio de profesorado, mientras que la directora del colegio privado expresó contar con una licenciatura en educación y además especializarse en un segundo idioma como lo es inglés. Con esta información se puede determinar que se cuenta con una diversidad generacional en cuanto a sus estudios lo que permite a la investigación conocer más a fondo sobre las diferencias que pueden llegar a existir en cuanto al grado de liderazgo que posean basándose en sus estudios previos.

*Tabla 7: Nivel de Escalafón*

| Centro Escolar | Nivel de Escalafón |
|----------------|--------------------|
|----------------|--------------------|

|                                                      |   |
|------------------------------------------------------|---|
| Centro Escolar San Francisco                         | 2 |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 2 |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 2 |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 2 |



*Ilustración 4: Nivel de escalafón*

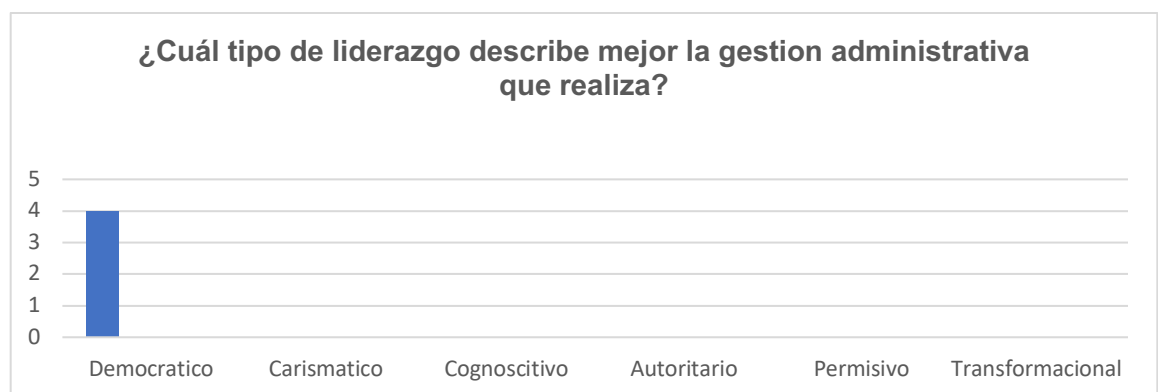
#### **Análisis e interpretación de la tabla 6, ilustración 4.**

Con relación al nivel escalafón con el que cuentan los directores de las diferentes instituciones educativas se observa que todos poseen el nivel 2 ya que ninguno ha decidido optar por una acreditación superior o someterse a una evaluación de nivel, mostrando poco interés de superación y acomodo en la posición que se posee actualmente.

*Tabla 8: ¿Cuál tipo de liderazgo describe mejor la gestión administrativa que realiza?*

|                                     |
|-------------------------------------|
| <b>Respuestas de los directores</b> |
|-------------------------------------|

| N <sup>o</sup> | Pregunta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Centro Escolar San Francisco | Complejo Educativo Cantón Veracruz | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Colegio Arce Jeriel                         |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                | Según especialistas de la materia, los tipos de liderazgo manifestados por algunos administradores de la educación son: Autoritario, Permisivo, Democrático, Carismático, Transformacional y Cognoscitivo. De los perfiles presentados anteriormente, ¿Cuál de ellos describe el tipo de gestión administrativa que usted realiza? | Democrático                  | Democrático                        | Democrático                                          | Democrático<br>Carismático y<br>Autoritario |



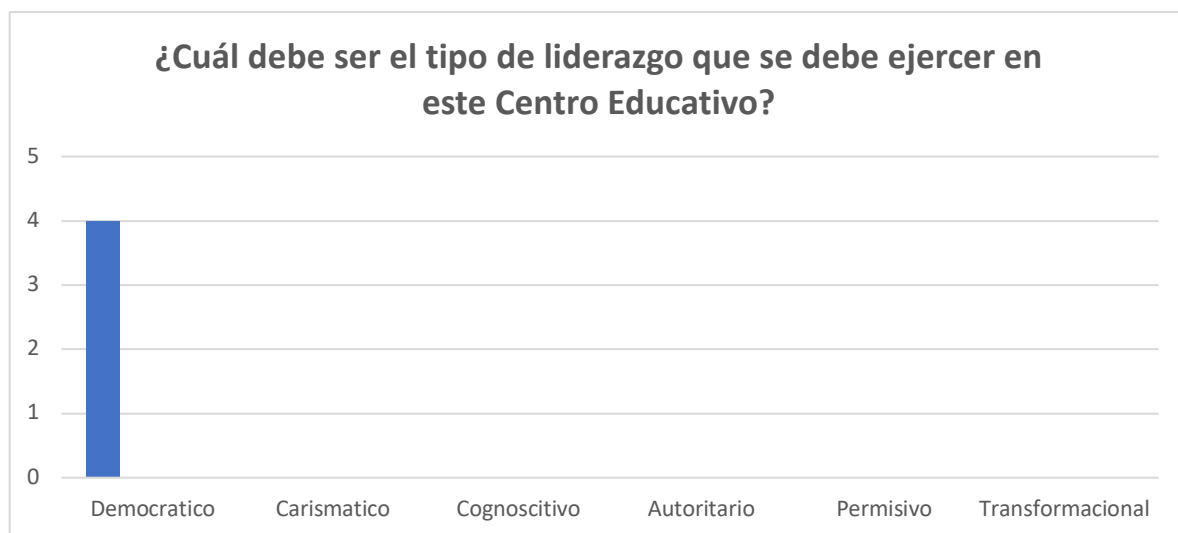
*Ilustración 5 ¿Cuál tipo de liderazgo describe mejor la gestión administrativa que realiza?*

### **Análisis e interpretación de la tabla 7, ilustración 5**

Se puede observar en el grafico que los cuatro directores entrevistados coinciden en que el mejor tipo de liderazgo que describe su tipo de gestión administrativa es el democrático, debido a que expresaban y coincidían en que este tipo de liderazgo les permite fomentar la participación de sus docentes en las tomas de decisiones, lo que hace que se sientan a gusto trabajando en ella, debido a que se sienten incluidos en los proyectos y propuestas que se crean para el proceso educativo y que eso les garantiza la buena armonía en el ambiente laboral, no obstante, la directora del colegio Arce Jeriel también expresaba que debe existir una balanza que nivele y ayuda con la gestión administrativa por lo que mencionaba que debe de existir también el liderazgo autoritario y carismático en ciertas situaciones ya que de esa forma expresaba le permite mantener el orden y la buena gestión.

*Tabla 9: ¿Cuál debe ser el tipo de liderazgo que se debe ejercer en este Centro Educativo?*

| N° | Pregunta                                                                                                  | Respuestas de los directores |                                    |                                                      |                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
|    |                                                                                                           | Centro Escolar San Francisco | Complejo Educativo Cantón Veracruz | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Colegio Arce Jeriel |
|    | Según su punto de vista ¿Cuál debe ser el tipo de liderazgo que se debe ejercer en este Centro Educativo? | Democrático                  | Democrático                        | Democrático                                          | Democrático         |



*Ilustración 6: ¿Cuál debe ser el tipo de liderazgo que se debe ejercer en este Centro Educativo?*

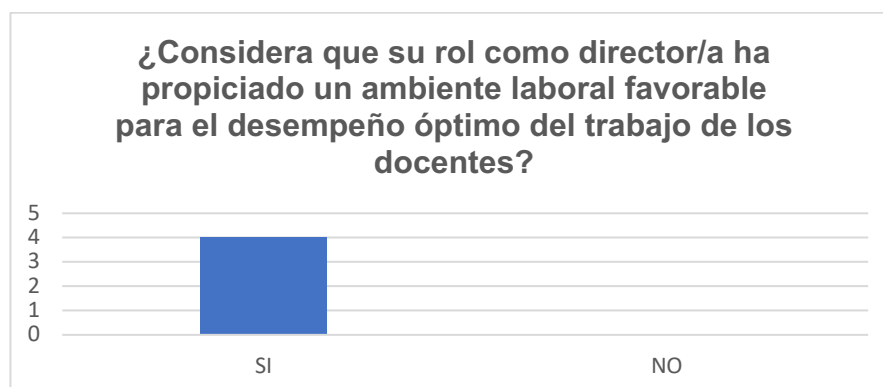
#### **Análisis e interpretación de la tabla 8, ilustración 6.**

Las respuestas de los cuatro directores coinciden en que la mejor forma en la que un centro educativo se debe de ejercer es a través de un liderazgo democrático ya que expresaban que se facilita la colaboración de los docentes y se crea un mejor compromiso con ellos ya que se involucran en todos los procesos educativos, trabajando todos como un equipo.

*Tabla 10: ¿Considera que su rol como director/a ha propiciado un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo del trabajo de los docentes?*

| Respuestas de los directores |          |                              |                                    |                                                      |                     |
|------------------------------|----------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| N°                           | Pregunta | Centro Escolar San Francisco | Complejo Educativo Cantón Veracruz | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Colegio Arce Jeriel |
|                              |          |                              |                                    |                                                      |                     |

|  |                                                                                                                                         |    |    |    |    |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
|  | ¿Considera que su rol como director/a ha propiciado un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo del trabajo de los docentes? | Si | Si | Si | Si |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|



*Ilustración 7: ¿Considera que su rol como director/a ha propiciado un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo del trabajo de los docentes?*

### **Análisis e interpretación de la tabla 9, ilustración 7**

Los cuatro directores entrevistados afirman que, si creen propiciar un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo de sus docentes en las diferentes instituciones educativas, detallando que el éxito laboral depende de cómo sus docentes se sientan, ya que eso les permite un mejor rendimiento laboral y personal.

*Tabla 11: ¿Qué tipo de liderazgo cree es el apropiado para mejorar la gestión institucional?*

| Respuestas de los directores |          |                              |                                    |                                                      |                     |
|------------------------------|----------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| N°                           | Pregunta | Centro Escolar San Francisco | Complejo Educativo Cantón Veracruz | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Colegio Arce Jeriel |
|                              |          |                              |                                    |                                                      |                     |

|  |                                                                                           |                                                                                            |             |                                                    |                                                                |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|  | <b>¿Qué tipo de liderazgo cree es el apropiado para mejorar la gestión institucional?</b> | Democrático<br>Transformacional<br>Carismático<br>Autoritario<br>Permisivo<br>Cognoscitivo | Democrático | Carismático,<br>Transformacional<br>y cognoscitivo | Democrático<br>Transformacional<br>Carismático<br>Cognoscitivo |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|

### **Análisis e interpretación de la tabla 10**

Al observar los datos que nos muestra la tabla 10 se puede apreciar que cada director opina de forma diferente, ya que el director del Centro Escolar San Francisco expresa que debe de existir una combinación de todos los tipos de liderazgo, caso contrario con el director del Complejo Educativo Cantón Veracruz quien piensa que el liderazgo apropiado es el democrático ya que permite la participación de todos los docentes, trabajando todos como un solo equipo, por otro lado el director del Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés, menciona que los tipos de liderazgo apropiados para mejorar la institución educativa deben de ser tres: el carismático, transformacional y cognoscitivo, argumentando que el director debe de ser la guía capaz de influir en el resto, y que de este depende el éxito de la institución, mientras que la directora del colegio Arce Jeriel mencionaba que debe de existir más de un tipo de liderazgo para que exista y se pueda alcanzar una mejora en la gestión institucional, ella mencionaba que es importante el liderazgo democrático pero que además debe de complementarse con el transformacional, carismático y cognoscitivo.

*Tabla 12: ¿Se considera una persona capaz de influir sobre sus docentes, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición?*

| Respuestas de los directores |                                                                                                                     |                              |                                    |                                                      |                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| N°                           | Pregunta                                                                                                            | Centro Escolar San Francisco | Complejo Educativo Cantón Veracruz | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Colegio Arce Jeriel |
|                              | ¿Se considera una persona capaz de influir sobre sus docentes, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición? | Si                           | Si                                 | Si                                                   | Si                  |

### **Análisis e interpretación de la tabla 11**

Las respuestas de los cuatro directores fueron claras y precisas al momento de responder y confirmar que si creen ser capaces de influir en sus docentes obteniendo admiración y buena disposición por parte de su personal.

*Tabla 13: ¿Podría mencionar al menos tres cualidades que debe poseer un líder o lideresa y cuál de esas cree poseer?*

| Respuestas de los directores |                                                                                                            |                                          |                                                        |                                                                                                |                                            |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| N°                           | Pregunta                                                                                                   | Centro Escolar San Francisco             | Complejo Educativo Cantón Veracruz                     | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés                                           | Colegio Arce Jeriel                        |
|                              | ¿Podría mencionar al menos tres cualidades que debe poseer un líder o lideresa y cuál de esas cree poseer? | Trabajo en equipo, Integro y organizado. | Buena disposición al trabajo, Pro positivo e innovador | Hacer consenso en la toma de decisiones, delegar, resaltar y valorar las buenas cualidades que | Organizado, Trabajo en equipo y Respetuoso |

|  |  |  |  |                     |  |
|--|--|--|--|---------------------|--|
|  |  |  |  | cada docente tiene. |  |
|--|--|--|--|---------------------|--|

### **Análisis e interpretación de la tabla 12**

Se puede observar en la tabla 12 que los 4 directores tienen ideas diferentes en cuanto a las cualidades que debe de poseer un líder o lideresa por lo que el director del Centro Escolar San Francisco expresaba la importancia del trabajo en equipo, la organización y la integridad como cualidades claves, mientras que el director del complejo Educativo Cantón Veracruz hacia un énfasis en la buena disposición al trabajo, el ser pro positivo e innovador, al contrario del director del Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés, quien expresaba que siempre es importarte el saber escuchar, delegar, resaltar y valorar las buenas cualidades de los docentes mencionando que estas son las cualidades claves que un buen líder debe de poseer, mientras que la opinión de la directora del Colegio Arce Jeriel es clara al detallar que un buen líder debe de tener tres cualidades las cuales deben de ser: organizado, trabajo en equipo y respetuoso; todos los directores afirmaron que las cualidades anteriormente mencionadas son los que ellos creen poseer.

*Tabla 14: ¿Utiliza algún tipo de estímulo u correctivos con los docentes?*

| <b>Respuestas de los directores</b> |                                                                        |                                                           |                                           |                                                             |                                                                |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>N°</b>                           | <b>Pregunta</b>                                                        | <b>Centro Escolar San Francisco</b>                       | <b>Complejo Educativo Cantón Veracruz</b> | <b>Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés</b> | <b>Colegio Arce Jeriel</b>                                     |
|                                     | <b>¿Utiliza algún tipo de estímulo u correctivos con los docentes?</b> | Estimulo: Felicitar y motivar a continuar la buena labor. | Estimulo: Agradecer el buen desempeño     | Estímulo: elogiar el buen trabajo y acciones en plenarias.  | Estimulo: Reconocimiento de su buena labor.<br><br>Correctivo: |

|  |  |                                                         |                                                              |                                                                                                            |                                      |
|--|--|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|  |  | Correctivo:<br>Hacerle un llamado a mejorar las fallas. | Correctivo:<br>Indicar la falla para evitar futuros errores. | Correctivo:<br>Llamarles en privado y hacerles ver en que están fallando y adquirir compromisos de mejora. | Llamado de atención mediante fichas. |
|--|--|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|

### **Análisis e interpretación de la tabla 13**

Se puede observar en la tabla 13 que los diferentes directores afirman utilizar estímulos con sus docentes con el fin de motivar a estos en su labor, además se puede apreciar que sus estímulos consisten en felicitar, elogiar, reconocer y agradecer cuando estos están realizando bien su trabajo, por lo que todos los directores utilizan estímulos verbales y no físicos ni monetarios, además también afirmaron utilizar correctivos con sus docentes; los directores de las escuelas públicas mencionaban utilizar llamados de atención verbales de forma privada para hacerles ver el error y que estos puedan tomar acciones para no repetirse nuevamente, mientras que la directora del colegio privado mencionaba utilizar fichas de llamo de atención las cuales registran los errores cometidos con el fin de hacer notar y evitar nuevamente que se cometa otro error, ya que recalca que al acumular tres de estas fichas los docentes eran despedidos de sus puesto de trabajo.

**Tabla 13: ¿Qué tipo de liderazgo considera que es importante utilizar actualmente en este contexto de la pandemia y del confinamiento y por ende en las clases virtuales?**

*Tabla 15: ¿Qué tipo de liderazgo considera que es importante utilizar actualmente en este contexto de la pandemia y del confinamiento y por ende en las clases virtuales?*

| Respuestas de los directores |                                                                                                                                                                 |                              |                                    |                                                      |                     |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| N.<br>º                      | Pregunta                                                                                                                                                        | Centro Escolar San Francisco | Complejo Educativo Cantón Veracruz | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Colegio Arce Jeriel |
|                              | ¿Qué tipo de liderazgo considera que es importante utilizar actualmente en este contexto de la pandemia y del confinamiento y por ende en las clases virtuales? | Democrático                  | Democrático                        | Democrático                                          | Democrático         |

#### **Análisis e interpretación de la tabla 14**

Al observar la tabla se puede apreciar que todos los directores expresaron que el mejor tipo de liderazgo que se puede utilizar actualmente en el contexto de la pandemia es el democrático, ya que mencionaban que es el más efectivo para poder manejar la situación que estamos viviendo, debido a que todos trabajan como un solo equipo y que de esta forma ayuda a hacer más liviano el proceso de enseñanza virtual, apoyándose unos con otros ya que no todos los docentes tienen el mismo conocimiento tecnológico.

*Tabla 16: ¿Conoce usted cual es el líder transformacional y si es así podría mencionar algunas cualidades que este líder posee?*

| Respuestas de los directores |                                                                                                                              |                                                                                  |                                                              |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N°                           | Pregunta                                                                                                                     | Centro Escolar San Francisco                                                     | Complejo Educativo Cantón Veracruz                           | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés                                                                                                                                                              | Colegio Arce Jeriel                                                                                                              |
|                              | <b>¿Conoce usted cual es el líder transformacional y si es así podría mencionar algunas cualidades que este líder posee?</b> | Si, es un líder dispuesto a apoyar a su equipo de trabajo, tolerante y paciente. | Dispuesto a los cambios y de adaptación a la realidad actual | Si conozco, debe ser visionario, emprendedor, con capacidad de influir en el equipo, buenas relaciones humanas, muy respetuoso y que plantee proyectos viables, auto sostenibles y de mejora para la institución. | Si, es el líder que transforma como la misma palabra lo menciona, sus cualidades son: entusiasta, organizado, trabajo en equipo. |

### **Análisis e interpretación de la tabla 15**

Las respuestas de todos los directores fueron similares al creer conocer al líder transformacional y las cualidades que este posee, ya que cada uno de ellos clasificó una serie de estas cualidades como lo son: el trabajo en equipo, dispuesto a los cambios y adaptaciones, visionario, emprendedor, transformador, entusiasta, respetuoso, auto sostenible, con buenas relaciones humanas.

*Tabla 17: ¿Le gustaría participar en talleres que fomenten el liderazgo que contribuya a fortalecer su desempeño en la dirección?*

| Respuestas de los directores |
|------------------------------|
|------------------------------|

| N° | Pregunta                                                                                                                | Centro Escolar San Francisco | Complejo Educativo Cantón Veracruz | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Colegio Arce Jeriel |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| 0  | ¿Le gustaría participar en talleres que fomenten el liderazgo que contribuya a fortalecer su desempeño en la dirección? | Si                           | Si                                 | Si                                                   | Si                  |



*Ilustración 8: ¿Le gustaría participar en talleres que fomenten el liderazgo que contribuya a fortalecer su desempeño en la dirección?*

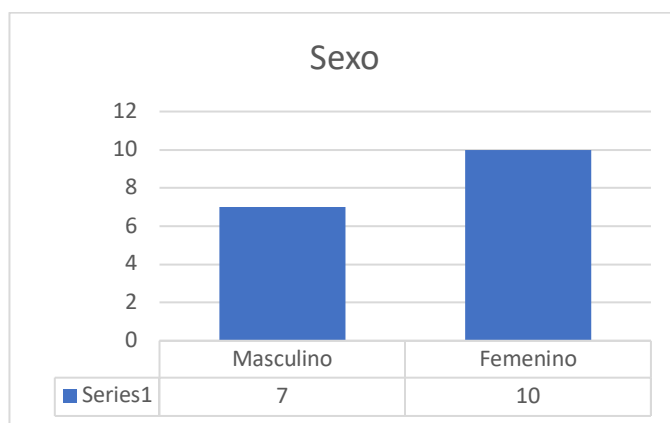
#### **Análisis e interpretación de la tabla 16, ilustración 8**

Se puede apreciar en el grafico que todos los directores están de acuerdo en participar en talleres que fomenten el liderazgo, con el fin de fortalecer su desempeño en la dirección, cada uno de ellos además detallo su alta disposición a cualquier tipo de taller o evento que les ayude a enriquecerse y actualizarse sobre el tema.

#### **4.1 Instrumento dirigido a los docentes**

*Tabla 18: Sexo perteneciente a los docentes*

| Institución educativa                                | Sexo      |
|------------------------------------------------------|-----------|
| Centro Escolar San Francisco                         | Masculino |
| Centro Escolar San Francisco                         | Masculino |
| Centro Escolar San Francisco                         | Femenino  |
| Centro Escolar San Francisco                         | Masculino |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Masculino |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Femenino  |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Masculino |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Femenino  |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Femenino  |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Femenino  |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Masculino |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Femenino  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Femenino  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Femenino  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Femenino  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Masculino |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Femenino  |



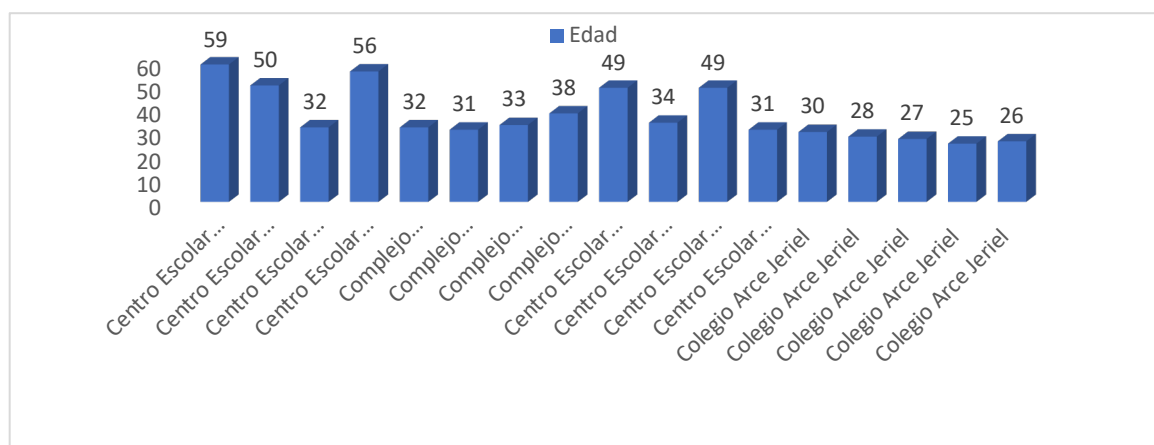
*Ilustración 9: Sexo perteneciente a los docentes*

**Análisis e interpretación de la tabla 17, ilustración 9.**

Se puede observar en la tabla 17, que, de los 17 docentes entrevistados para este proyecto de investigación, 7 de ellos son pertenecientes al sexo masculino, mientras que 10 es representando por docentes de sexo femenino.

*Tabla 19: Edad de cada docente*

| Institución educativa                                | Edad |
|------------------------------------------------------|------|
| Centro Escolar San Francisco                         | 59   |
| Centro Escolar San Francisco                         | 50   |
| Centro Escolar San Francisco                         | 32   |
| Centro Escolar San Francisco                         | 56   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 32   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 31   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 33   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 38   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 49   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 34   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 49   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 31   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 28   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 30   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 27   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 25   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 26   |



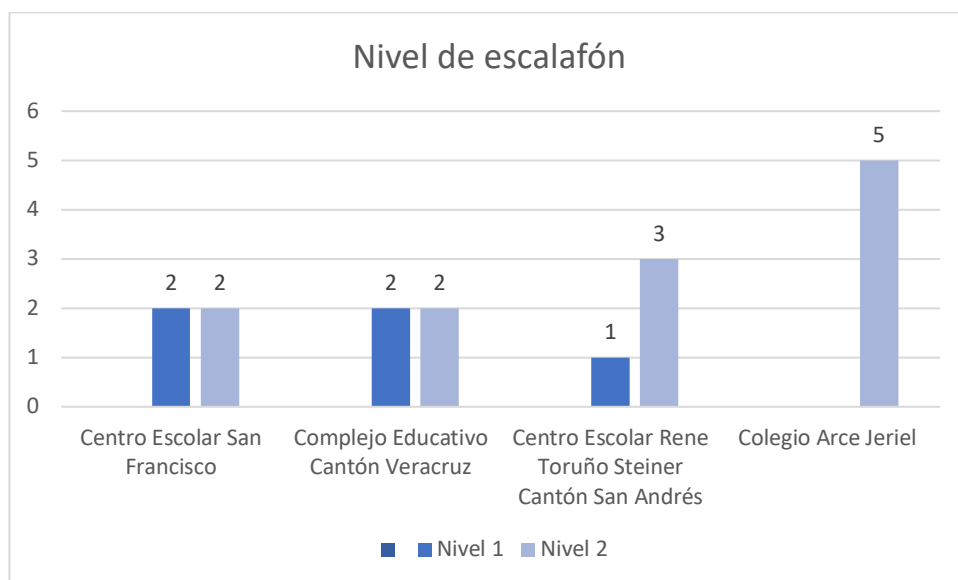
*Ilustración 10: Edades de los docentes*

**Análisis e interpretación de la tabla 18, ilustración 10.**

La grafica 10 presenta el registro de las edades pertenecientes a los docentes de las 4 instituciones educativas entrevistadas en el municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, en ella se puede apreciar que los rangos de edad oscilan entre los 25 a los 59 años de edad. Por tanto, se puede observar que el Centro Escolar San Francisco es el que cuenta con más docentes de una edad madura, en comparación al resto de las instituciones, por el contrario, al colegio Arce Jeriel es quien cuenta con más docentes jóvenes. Por lo que se cuenta con una diversidad generacional de docentes permitiendo conocer a detalle su influencia de liderazgo en base a la edad que los representa.

*Tabla 20: Nivel de escalafón*

| <b>Institución educativa</b>                         | <b>Nivel de escalafón</b> |
|------------------------------------------------------|---------------------------|
| Centro Escolar San Francisco                         | 2                         |
| Centro Escolar San Francisco                         | 1                         |
| Centro Escolar San Francisco                         | 2                         |
| Centro Escolar San Francisco                         | 1                         |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 2                         |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 2                         |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 1                         |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 2                         |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 2                         |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 2                         |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 2                         |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 1                         |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 2                         |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 2                         |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 2                         |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 2                         |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 2                         |



*Ilustración 11: Nivel de escalafón de los docentes*

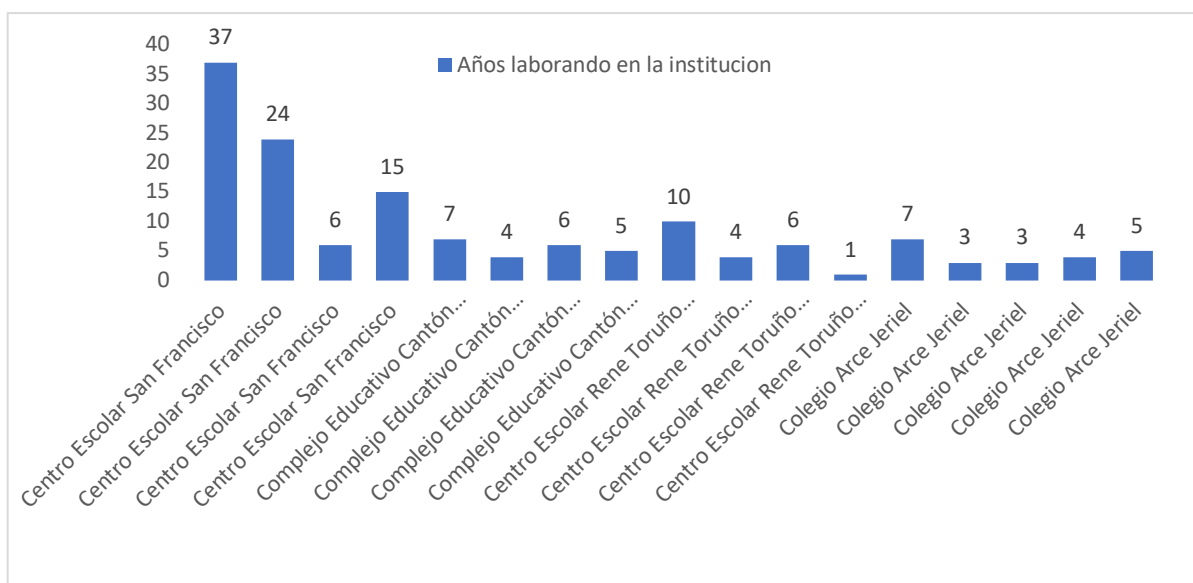
#### **Análisis e interpretación de la tabla 19 e ilustración 11.**

Se puede apreciar en el gráfico 11, que todos los docentes de las instituciones educativas cuentan con escalafón, el centro escolar San Francisco y Complejo Educativo Cantón Veracruz cuentan con docentes que poseen tanto el nivel uno como el nivel dos mientras que el centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés cuenta con más docentes que poseen el nivel dos, al igual que el colegio Arce Jeriel quien solo cuenta con docentes que poseen el nivel 2.

*Tabla 21: Años laborando en la institución*

| Institución educativa        | Años laborando en la institución |
|------------------------------|----------------------------------|
| Centro Escolar San Francisco | 37                               |
| Centro Escolar San Francisco | 24                               |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Centro Escolar San Francisco                         | 6  |
| Centro Escolar San Francisco                         | 15 |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 7  |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 4  |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 6  |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | 5  |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 10 |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 4  |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 6  |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | 1  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 7  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 3  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 3  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 4  |
| Colegio Arce Jeriel                                  | 5  |



*Ilustración 12: Años laborando en la institución*

**Análisis e interpretación de la tabla 20, ilustración 12.**

La gráfica 12 muestra los datos de los años que poseen los docentes laborando en las instituciones educativas del municipio de Ciudad Arce, y se puede apreciar como el centro Escolar San Francisco es quien cuenta con más docentes con altos años de antigüedad en comparación al resto de las instituciones educativas, ya que en las otras instituciones sus docentes cuentan con un rango menor a los 10 años de antigüedad.

*Tabla 22: Materia impartida*

| <b>Institución educativa</b>                         | <b>Materia</b>    |
|------------------------------------------------------|-------------------|
| Centro Escolar San Francisco                         | Ciencias          |
| Centro Escolar San Francisco                         | Sociales e inglés |
| Centro Escolar San Francisco                         | Lenguaje          |
| Centro Escolar San Francisco                         | Matemática        |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Matemática        |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sociales e inglés |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Ciencias          |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Lenguaje          |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Lenguaje          |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sociales e inglés |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Ciencias          |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Matemática        |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Lenguaje          |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sociales          |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Ciencias          |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Ingles            |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Matemática        |

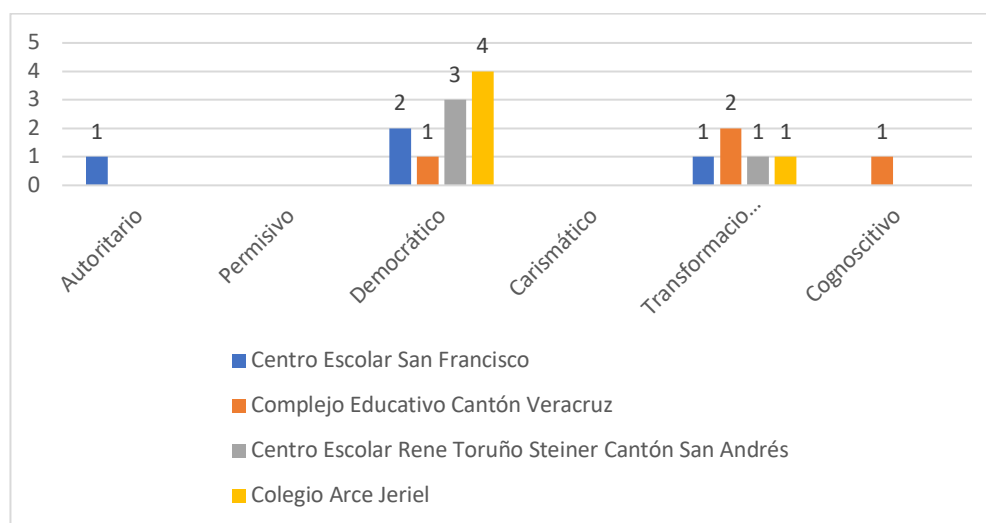
### **Análisis e interpretación de la tabla 21.**

En la tabla 21 se puede apreciar que cada institución cuenta con docentes especializados por materia, por lo que en cada institución pública se cuenta con cuatro docentes que imparten las materias básicas e inglés, a diferencia del colegio privado quien posee un docente por cada materia y uno adicional para la materia de inglés.

*Tabla 23: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que describe mejor la gestión administrativa que usted realiza?*

| <b>Institución educativa</b>                         | <b>Según especialistas de la materia, los tipos de liderazgo manifestados por algunos administradores de la educación son: Autoritario, Permisivo, Democrático, Carismático, Transformacional y Cognoscitivo. De los perfiles presentados anteriormente, ¿Cuál de ellos describe el tipo de gestión administrativa que usted realiza?</b> |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro Escolar San Francisco                         | Autoritario                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Centro Escolar San Francisco                         | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Centro Escolar San Francisco                         | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Centro Escolar San Francisco                         | Transformacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Transformacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Cognoscitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Transformacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Transformacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                     |                  |
|---------------------|------------------|
| Colegio Arce Jeriel | Democrático      |
| Colegio Arce Jeriel | Democrático      |
| Colegio Arce Jeriel | Transformacional |
| Colegio Arce Jeriel | Democrático      |



*Ilustración 13: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que describe mejor la gestión administrativa que usted realiza?*

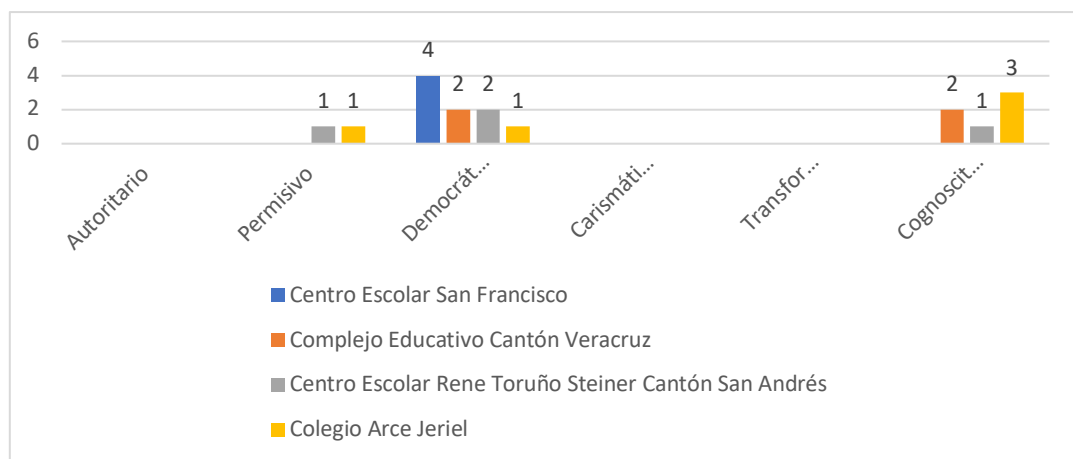
#### **Análisis e interpretación de la tabla 22, ilustración 13.**

Se puede observar en la gráfica 13, que los datos obtenidos en las entrevistas reflejan que los docentes del Centro Escolar San Francisco mencionan poseer los diferentes liderazgos en su gestión administrativa, como lo son el autoritario, democrático y transformacional, mientras que en el Complejo educativo Cantón Veracruz los docentes mencionan al liderazgo transformacional, democrático y cognoscitivo, al contrario del Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés, quienes sus docentes mencionan con mayor repetición al liderazgo democrático y solo uno de ellos menciona al liderazgo transformacional, compartiendo los mismos resultados con el colegio Arce Jeriel donde en las respuestas de sus docentes predomina la mención del liderazgo democrático y se

menciona además una vez el liderazgo transformacional en su gestión administrativa, lo que nos muestra como existe mayor diversidad de tipos de liderazgo en el centro Escolar San Francisco y Complejo Educativo Cantón Veracruz en comparación con las otras dos instituciones donde predomina el liderazgo democrático.

*Tabla 24: ¿Qué tipo de liderazgo realiza el director/a de las institución educativa?*

| <b>Institución educativa</b>                            | <b>Según especialistas de la materia, los tipos de liderazgo manifestados por algunos administradores de la educación son: Autoritario, Permisivo, Democrático, Carismático, Transformacional y Cognoscitivo. De los perfiles presentados anteriormente, ¿Cuál de ellos describe el tipo de gestión administrativa que realiza el director/a?</b> |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro Escolar San Francisco                            | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Centro Escolar San Francisco                            | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Centro Escolar San Francisco                            | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Centro Escolar San Francisco                            | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Cognoscitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Cognoscitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Cognoscitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Permisivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Cognoscitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Cognoscitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Democrático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Permisivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Cognoscitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



*Ilustración 14: ¿Qué tipo de liderazgo realiza el director/a de las institución educativa?*

#### **Análisis e interpretación de la tabla 23, ilustración 14.**

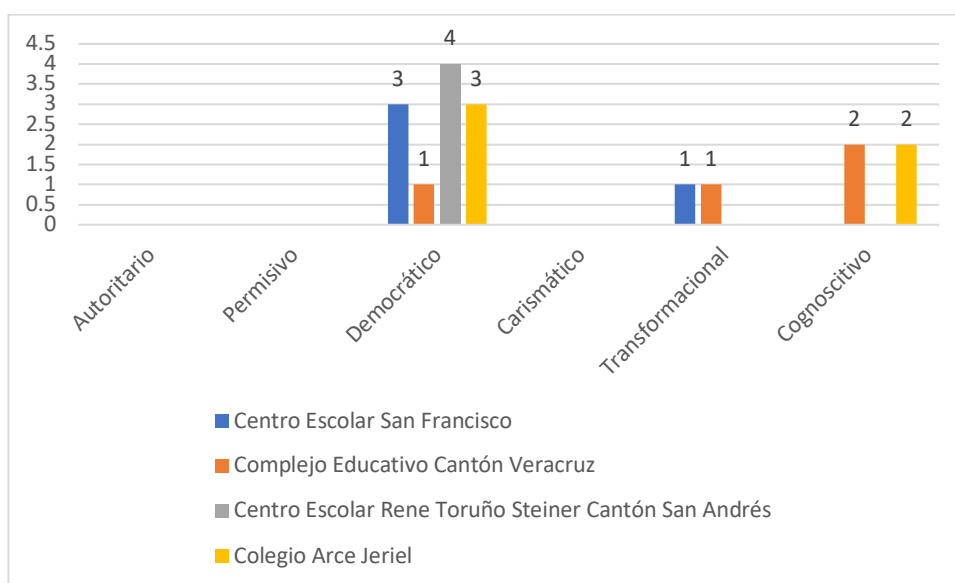
Se puede observar en la gráfica 14 que los docentes del centro Escolar San Francisco expresan que el tipo de liderazgo que realiza el director de dicho centro es el democrático, ya que todos sus docentes exponían que su administración es bastante participativa, toma en cuenta sus opiniones y fomenta el trabajo en equipo, mientras que los docentes del centro Escolar Cantón Veracruz expresan que su director realiza un liderazgo cognoscitivo debido a que consideran que su director es un persona admirable, bastante organizada, y que motiva e impulsa a sus docentes a alcanzar las metas propuestas ya que posee amplio conocimiento en dirigir a su personal y la otra mitad de los encuestado expresaron que posee un liderazgo democrático, debido a que este brinda la confianza de poder discutir ampliamente cualquier toma de decisiones de la institución y es abierto a cualquier tipo de cambio, por otro lado en el centro escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés los docente expresaron que su director posee diferentes tipos de liderazgo en su administración educativa ya que manifiestan que su desempeño es bastante condescendiente y no impone autoridad, asumiéndole un liderazgo permisivo, por el contrario se puede observar que también señalaron al director con un liderazgo

democrático, ya que enfatizaban en que es muy respetuoso a las ideas de los demás miembros del grupo docente y que permite la participación de todos en las tomas de decisiones, mientras que en el colegio Arce Jeriel sus docentes expresaron que la directora asume un liderazgo cognoscitivo ya que posee un buen manejo de sus docentes, motiva e incentiva a su personal a la buena gestión educativa, por otro lado también se puede observar en el grafico que se le otorga un liderazgo democrático, debido a que los docentes sienten en que ella siempre toma en cuenta sus opiniones sin ningún tipo de exclusión, en la gráfica también se puede observar que a la directora se le adjudica un liderazgo permisivo, ya que se expresaba que la directora no se involucra en todas las actividades del centro educativo y que otorga su cargo a terceros.

*Tabla 25: ¿Qué tipo de liderazgo cree es el apropiado para mejorar la gestión institucional?*

| <b>Institución educativa</b>                            | <b>Respuestas</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------------|
| Centro Escolar San Francisco                            | Democrático       |
| Centro Escolar San Francisco                            | Democrático       |
| Centro Escolar San Francisco                            | Democrático       |
| Centro Escolar San Francisco                            | Transformacional  |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Democrático       |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Cognoscitivo      |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Cognoscitivo      |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Transformacional  |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Democrático       |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Democrático       |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Democrático       |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Democrático       |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Cognoscitivo      |

|                     |              |
|---------------------|--------------|
| Colegio Arce Jeriel | Democrático  |
| Colegio Arce Jeriel | Democrático  |
| Colegio Arce Jeriel | Cognoscitivo |
| Colegio Arce Jeriel | Democrático  |



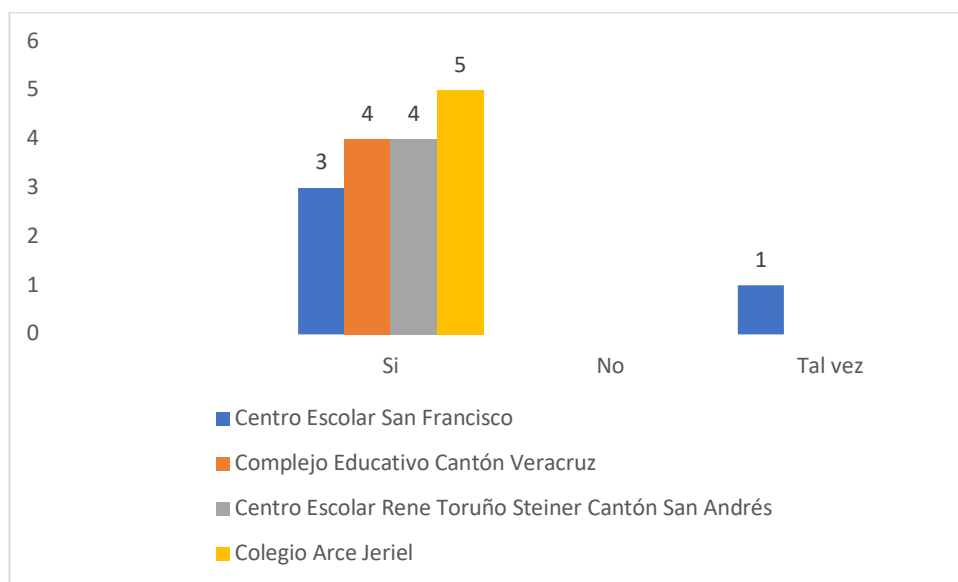
*Ilustración 15: ¿Qué tipo de liderazgo cree es el apropiado para mejorar la gestión institucional?*

### **Análisis e interpretación de la tabla 24 y gráfica 15**

De acuerdo a los resultados observados en la gráfica, la mayoría de los docentes consideran que el tipo de liderazgo que puede mejorar la gestión institucional debe de ser el democrático, en cambio otro grupo de docentes entrevistados afirman que debe de utilizarse un liderazgo cognoscitivo para mejorar la gestión educativa y una minoría expresan que el mejor tipo de liderazgo que debe de utilizarse para mejorar las fallas o nutrir los desperfectos de la gestión institucional debe de ser el liderazgo transformacional.

Tabla 26: *¿Considera que el rol manifestado por el director/a ha propiciado un ambiente **laboral favorable para el desempeño óptimo de su trabajo?***

| <b>Institución educativa</b>                         | <b>¿Considera que el rol manifestado por el director/a ha propiciado un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo de su trabajo?</b> |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                                             |
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                                             |
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                                             |
| Centro Escolar San Francisco                         | Tal vez                                                                                                                                        |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                                             |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                                             |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                                             |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                                             |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                                             |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                                             |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                                             |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                                             |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                                             |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                                             |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                                             |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                                             |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                                             |



*Ilustración 16: ¿Considera que el rol manifestado por el director/a ha propiciado un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo de su trabajo?*

#### **Análisis e interpretación de la tabla 25, ilustración 16**

Al ver los resultados que nos muestra la gráfica se puede observar que el 94% de las respuestas de los docentes dijeron si creer que el director/a ha propiciado un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo de su trabajo en la institución, mientras que un 6% menciona que tal vez el director del centro educativo a logrado crear este ambiente favorable en la institución.

*Tabla 27: ¿Se considera una persona capaz de influir sobre sus estudiantes, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición?*

| Institución educativa                                | ¿Se considera una persona capaz de influir sobre sus estudiantes, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición? |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                     |
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                     |
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                     |
| Centro Escolar San Francisco                         | Si                                                                                                                     |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                     |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                     |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                     |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                     |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                     |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                     |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                     |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                     |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                     |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                     |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                     |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                     |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                     |

#### **Análisis e interpretación de la tabla 26**

Se puede apreciar en la tabla que el 100% de las respuestas de los docentes afirman creer ser capaces de influir significativamente sobre sus estudiantes, obteniendo su seguimiento, disposición y motivación en cada uno de ellos.

Tabla 28: ¿Podría mencionar al menos tres cualidades que debe poseer un líder o lideresa y cual de esas cree poseer?

| Respuesta de los docentes |                                                                                                            |                                     |                                                                      |                                                      |                                                                                  |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| N°                        | Pregunta                                                                                                   | Centro Escolar San Francisco        | Complejo Educativo Cantón Veracruz                                   | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Colegio Arce Jeriel                                                              |
| 12                        | ¿Podría mencionar al menos tres cualidades que debe poseer un líder o lideresa y cual de esas cree poseer? | Autoritario amigable y liderazgo.   | Confianza, transparencia y motivación                                | Responsable, Tolerante y Eficaz                      | Honesto, visionario, trabajador                                                  |
|                           |                                                                                                            | Carisma, Tolerancia, Respeto        | integridad, paciencia, confianza, capacidad en la toma de decisiones | Positivo, proactivo, convincente                     | Responsable, motivador y creativo                                                |
|                           |                                                                                                            | Participativo, asertivo, proactivo  | Responsabilidad, respeto y trabajo en equipo                         | proactivo, dinámico, positivo.                       | entusiasta, carismático, solidario y respetuoso                                  |
|                           |                                                                                                            | Responsable, carismático, accesible | Creíble, respetado y saber delegar funciones o actividades.          | seguridad, respeto e integridad                      | Respetuoso, con valores morales y comunicativo                                   |
|                           |                                                                                                            |                                     |                                                                      |                                                      | Confianza, Comprensión e Innovación. Considero que poseo la cualidad de Innovar. |

#### Análisis e interpretación de la tabla 27

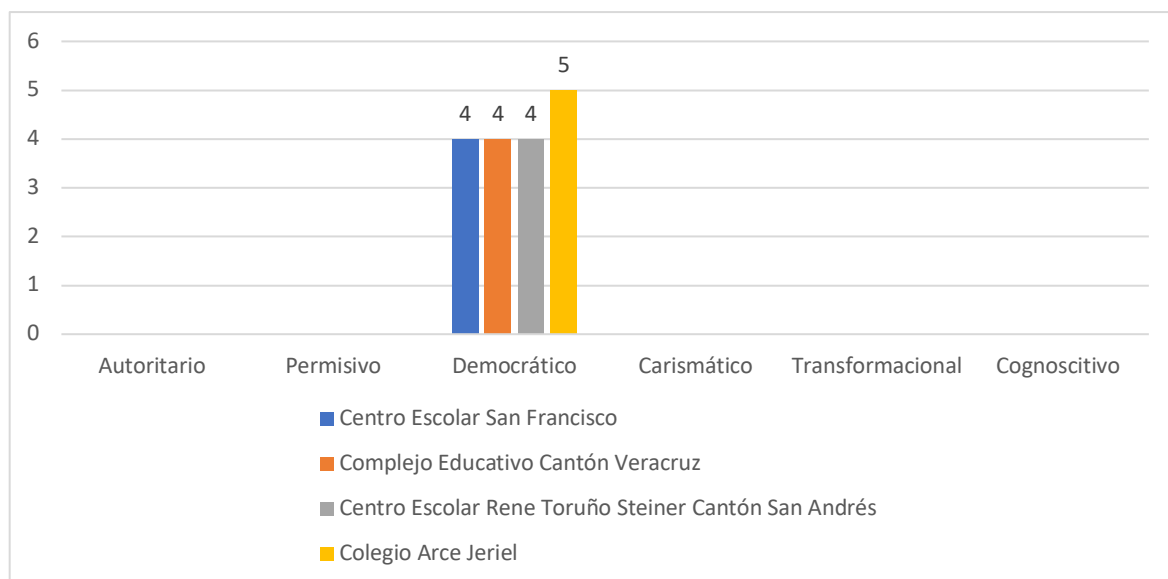
Tomando en cuenta los resultados que nos muestra la tabla se puede apreciar que cada docente exponía diferentes respuestas sobre las cualidades que

debe de poseer un líder y que ellos mismos creen tener, dentro de las cualidades que mayor mención tuvieron en las entrevistas fueron: la responsabilidad y el respeto hacia los demás, ya que en repetidas ocasiones los docentes expresaron que son las cualidades claves para poder crear un ambiente armonioso dentro de las instituciones educativas.

*Tabla 29: ¿Qué tipo de liderazgo considera que es importante utilizar actualmente en este contexto de la pandemia y del confinamiento y por ende en las clases virtuales?*

| <b>Institución educativa</b>       | <b>Respuestas</b> |
|------------------------------------|-------------------|
| Centro Escolar San Francisco       | Democrático       |
| Centro Escolar San Francisco       | Democrático       |
| Centro Escolar San Francisco       | Democrático       |
| Centro Escolar San Francisco       | Democrático       |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz | Democrático       |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz | Democrático       |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz | Democrático       |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz | Democrático       |

|                                                            |             |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Centro Escolar Rene<br>Toruño Steiner Cantón San<br>Andrés | Democrático |
| Centro Escolar Rene<br>Toruño Steiner Cantón San<br>Andrés | Democrático |
| Centro Escolar Rene<br>Toruño Steiner Cantón San<br>Andrés | Democrático |
| Centro Escolar Rene<br>Toruño Steiner Cantón San<br>Andrés | Democrático |
| Colegio Arce Jeriel                                        | Democrático |
| Colegio Arce Jeriel                                        | Democrático |
| Colegio Arce Jeriel                                        | Democrático |
| Colegio Arce Jeriel                                        | Democrático |
| Colegio Arce Jeriel                                        | Democrático |



*Ilustración 17: ¿Qué tipo de liderazgo considera que es importante utilizar actualmente en este contexto de la pandemia y del confinamiento y por ende en las clases virtuales?*

#### **Análisis e interpretación de la tabla 28, ilustración 17**

Al observar la gráfica se puede analizar que todas las respuestas de los docentes coincidieron en determinar que el mejor tipo de liderazgo que se puede utilizar en estos momentos de pandemia en el área de la educación, es el liderazgo democrático, ya que en muchas de las respuestas de los docentes exponían los beneficios de contar con las opiniones de sus estudiantes y que estos se sientan libres y sin temor a poder expresarse, además compartían que con este tipo de liderazgo existe un mayor vínculo entre ellos y sus estudiantes ya que en estos momentos en los que la comunicación es clave, es importante mantener un buen contacto con cada uno de ellos.

*Tabla 30: ¿Conoce usted cual es el líder transformacional y si es así podría mencionar algunas cualidades que este líder posee?*

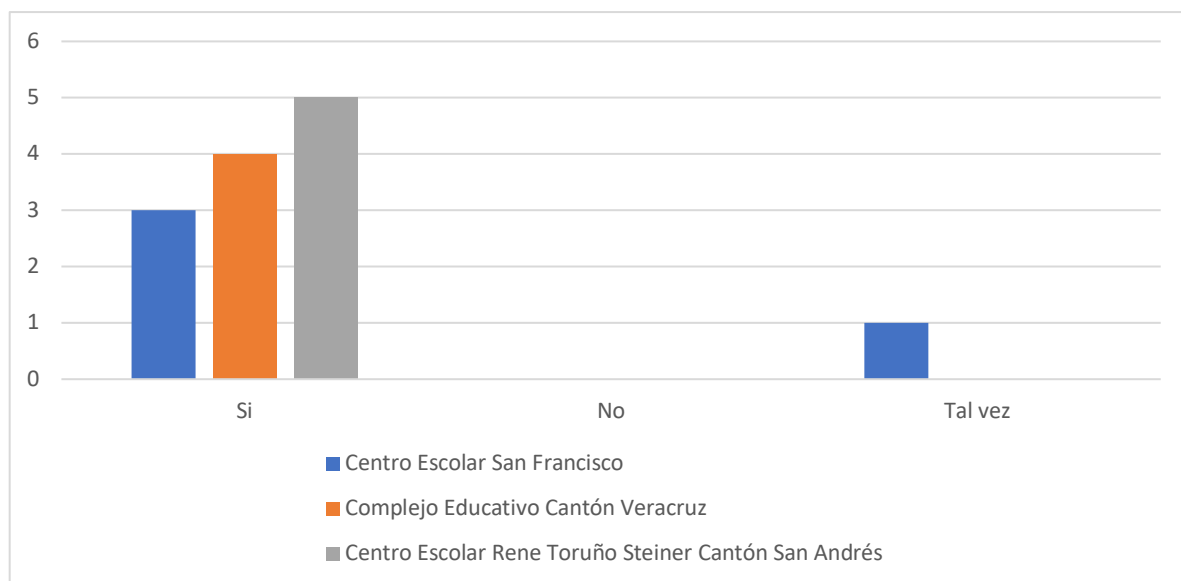
| <b>Respuesta de los docentes</b> |                                                                                                                       |                                         |                                                                         |                                                             |                                                                                     |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>N°</b>                        | <b>Pregunta</b>                                                                                                       | <b>Centro Escolar San Francisco</b>     | <b>Complejo Educativo Cantón Veracruz</b>                               | <b>Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés</b> | <b>Colegio Arce Jeriel</b>                                                          |
| 13                               | ¿Conoce usted cual es el líder transformacional y si es así podría mencionar algunas cualidades que este líder posee? | Si Autoritario amigable y liderazgo.    | Si Confianza, transparencia y motivación                                | Si Responsable , Tolerante y Eficaz                         | Si Honesto, visionario, trabajador                                                  |
|                                  |                                                                                                                       | Si Carisma, Tolerancia, Respeto         | Si Integridad, paciencia, confianza, capacidad en la toma de decisiones | Si Positivo, proactivo, convincente                         | Si Responsable , motivador y creativo                                               |
|                                  |                                                                                                                       | Si Participativo, asertivo, proactivo   | Si Responsabilidad , respeto y trabajo en equipo                        | Si Proactivo, dinámico, positivo.                           | Si Entusiasta, carismático, solidario                                               |
|                                  |                                                                                                                       | Si Responsable , carismático, accesible | Si Creíble, respetado y saber delegar funciones o actividades.          | Si Seguridad, respeto e integridad                          | Si Respetuoso, con valores morales y comunicativo                                   |
|                                  |                                                                                                                       |                                         |                                                                         |                                                             | Si Confianza, Comprensión e Innovación. Considero que poseo la cualidad de Innovar. |

### Análisis e interpretación de la tabla 29

Se puede apreciar en la tabla que el 100% de los docentes afirmo conocer cuál es el tipo de liderazgo transformacional además de expresar un listado de cualidades que creen que este tipo de líder posee.

*Tabla 31: ¿Considera que el liderazgo influye de alguna manera en el rendimiento de sus estudiantes?*

| <b>Institución educativa</b>                            | <b>¿Considera que el liderazgo influye de alguna manera en el rendimiento de sus estudiantes?</b> |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro Escolar San Francisco                            | Sí                                                                                                |
| Centro Escolar San Francisco                            | Tal vez                                                                                           |
| Centro Escolar San Francisco                            | Sí                                                                                                |
| Centro Escolar San Francisco                            | Si                                                                                                |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Sí                                                                                                |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Sí                                                                                                |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Sí                                                                                                |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                      | Sí                                                                                                |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Sí                                                                                                |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Sí                                                                                                |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Sí                                                                                                |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner<br>Cantón San Andrés | Sí                                                                                                |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Sí                                                                                                |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Sí                                                                                                |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Sí                                                                                                |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Sí                                                                                                |
| Colegio Arce Jeriel                                     | Sí                                                                                                |



*Ilustración 18: ¿Considera que el liderazgo influye de alguna manera en el rendimiento de sus estudiantes?*

#### **Análisis e interpretación de la tabla 30, ilustración 18**

Tomando en cuenta los resultados de la gráfica se puede detallar que la mayor parte de los docentes de las cuatro instituciones educativas están de acuerdo en considerar que el liderazgo influye de alguna manera en sus estudiantes, sin embargo, existe una respuesta proveniente de uno de los docentes del centro Escolar San Francisco quien opina que tal vez pueda influir no estando del todo convencido a que el liderazgo ayude en el rendimiento de sus estudiantes.

*Tabla 32: ¿Qué tipo de estrategias utiliza con sus estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje?*

| <b>Respuesta de los docentes</b> |                                                                                              |                                                                                                  |                                                                                             |                                                                                                                                                 |                                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>N°</b>                        | <b>Pregunta</b>                                                                              | <b>Centro Escolar San Francisco</b>                                                              | <b>Complejo Educativo Cantón Veracruz</b>                                                   | <b>Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés</b>                                                                                     | <b>Colegio Arce Jeriel</b>                                         |
| 15                               | ¿Qué tipo de estrategias utiliza con sus estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje? | Apoyo con material tecnológico<br>Debates<br>Feria de logros                                     | Utilización de material didáctico moderno para llamar la atención de los jóvenes.           | Ferias de ciencias matemáticas y de todas las materias para que ellos apliquen lo aprendido a través de proyectos y explicaciones en las ferias | Ferias de logros<br>Utilización de material didáctico tecnológico. |
|                                  |                                                                                              | Debates<br>Guías de retroalimentación a los contenidos                                           | Material didáctico ilustrativo para mejorar la comprensión, Ferias de logros, exposiciones. | Feria de logros<br>Debates                                                                                                                      | Ferias de logros<br>Competencias<br>Debates                        |
|                                  |                                                                                              | Exposiciones<br>Ferias de logros<br>Debates<br>Videos y audios                                   | Ferias de logros al finalizar el año escolar                                                | Exposiciones<br>Ferias                                                                                                                          | Ferias de logros<br>Debates<br>Proyectos                           |
|                                  |                                                                                              | Uso de material tecnológico.<br>Ferias expositoras de las diferentes unidades vistas previamente | Resúmenes<br>Guías de análisis<br>Ferias de logros.                                         | Diapositivas<br>Videos<br>Guías<br>Debates                                                                                                      | Ferias de logros<br>Proyectos de Ciencia.                          |
|                                  |                                                                                              |                                                                                                  |                                                                                             |                                                                                                                                                 | Feria de logros<br>Juego de roles<br>Debates<br>Exposiciones       |

### Análisis e interpretación de la tabla 31

Se puede observar en la tabla que todos los docentes de las instituciones utilizan diferentes estrategias con sus estudiantes con el fin de facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, los docentes además expresaban el apoyo de material tecnológico y ferias de logros como estrategias claves de motivación para sus estudiantes.

*Tabla 33: Le gustaría participar en talleres que fomenten el liderazgo que contribuya a fortalecer su desempeño en la docente*

| <b>Institución educativa</b>                         | <b>Le gustaría participar en talleres que fomenten el liderazgo que contribuya a fortalecer su desempeño docente</b> |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                   |
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                   |
| Centro Escolar San Francisco                         | Sí                                                                                                                   |
| Centro Escolar San Francisco                         | Si                                                                                                                   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                   |
| Complejo Educativo Cantón Veracruz                   | Sí                                                                                                                   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                   |
| Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés | Sí                                                                                                                   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                   |
| Colegio Arce Jeriel                                  | Sí                                                                                                                   |

### **Análisis e interpretación de la tabla 32**

Se puede apreciar en la tabla que todos los docentes entrevistados estuvieron de acuerdo en participar en futuros talleres que fomenten el liderazgo, con el fin de contribuir y fortalecer a su desempeño docente.

#### 4.2 Matriz de análisis de tipo comparativa

| Instituciones Entrevistadas | Centro Escolar San Francisco                                                                                                                                                                                                                   | Complejo Educativo Cantón Veracruz                                                                                                                                                                                                                             | Centro Escolar Rene Toruño Steiner Cantón San Andrés                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análisis comparativo</b> | Según los resultados obtenidos se puede apreciar que el liderazgo democrático es el más reconocido por los integrantes de este centro educativo ya que tanto sus docentes como director consideran que es la mejor forma para poder trabajar y | Según los resultados obtenidos se puede apreciar que para los integrantes del complejo educativo el liderazgo democrático es el más mencionado por los integrantes de este centro educativo ya que tanto sus docentes como director consideran que es la mejor | Según los resultados obtenidos se puede apreciar que en el Centro Escolar Rene Toruño Steiner el liderazgo democrático es el selecto por los integrantes de este centro educativo ya que todos sus docentes como el director consideran que es |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | llevar a cabo sus proyectos, además se observó basado en sus respuestas que para una mejora en la gestión institucional ellos consideran que se necesita una combinación de varios tipos de liderazgo como lo son el democrático, transformacional, carismático, autoritario, permisivo y a la vez cognoscitivo. Tanto docentes como directores consideran tener una alta | forma para poder mejorar la gestión institucional y llevar a cabo sus proyectos ya que les permite la participación abierta y consideran que es la mejor forma para poder trabajar como un solo equipo, sus docentes como el director consideran tener una alta influencia sobre los demás lo cual les ayuda a la hora de poder guiar a su personal docente o a sus | la mejor forma para poder trabajar pero a demás consideran que para mejorar la gestión institucional es necesaria una combinación entre los diferentes tipos de liderazgo como lo son: Carismático, Transformacional y cognoscitivo, argumentando que para un éxito total es necesaria la presencia de un líder guía por parte de su director ya |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>influencia sobre sus estudiantes o ya sea docentes lo cual les ayuda a la hora de poder guiar a su personal docente o a sus estudiantes, indagando un poco más a fondo sobre el liderazgo transformacional se logro observar que los docentes no tienen completamente claras las cualidades de este tipo de liderazgo, basado en los resultados se logró apreciar que cada docente cuenta</p> | <p>estudiantes en el proceso de formación académica, indagando un poco más a fondo sobre las respuestas obtenidas se puede apreciar que los docentes no tienen completamente claras las cualidades que mejor destacan al liderazgo transformacional, y además basado en los resultados se logró apreciar que cada docente cuenta con diferentes estrategias para poder facilitar el proceso de</p> | <p>que él es quien posee una gran influencia sobre sus docente. En base a los resultados obtenidos sobre las cualidades que destacan a un líder transformacional también se puede apreciar que mencionan muchas de las cualidades que posee este tipo de liderazgo, pero a la vez desconocen de otras que ciertamente destacan a este tipo de líder. En los resultados finales se logró apreciar</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | con diferentes estrategias para poder facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje, y cada uno de ellos está en la mejor disposición de participar en talleres que les ayuden a nutrir o conocer más acerca del liderazgo transformacional. | enseñanza aprendizaje, y cada uno de ellos esta en la dispuesto a participar en talleres que les ayuden a formarse y conocer más acerca del liderazgo transformacional. | que cada docente cuenta con diferentes estrategias para poder facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje, y que cada uno de ellos esta en la disposición de participar en talleres que les ayuden a fortalecer o conocer más a detalle acerca del liderazgo transformacional. |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. En esta tesis se propusieron estrategias para fortalecer el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, buscando el mejoramiento continuo a través de un liderazgo comprometido con el Centro Escolar San Francisco en el departamento de La Libertad.
2. En esta tesis se Identificaron estrategias claves como lo son la de una visión clara hacia el futuro, integridad, utilización de la persuasión, saber corregir, generar confianza y acciones que hablan más que palabras, todas con el fin de un buen desarrollo del liderazgo en los diferentes docentes como un factor de contribución a su desempeño en el proceso de formación de sus estudiantes, ya que la idea es potenciar estas estrategias y mejorar el ambiente escolar.
3. En esta tesis se identificaron los diferentes tipos de liderazgo que existen en los docentes de las diferentes instituciones y de cómo estos ayudan a contribuir a su desempeño laboral dentro del aula.
4. En esta tesis se propuso una ruta de trabajo para la identificación de los estilos de liderazgo que fortalezcan el desempeño docente con el fin de facilitar y mejorar la experiencia educativa de los estudiantes de los diferentes centros educativos.
5. Los directores/as como los docentes poseen una idea errónea del concepto del liderazgo transformacional, ya que ellos creen conocer su definición, cualidades que los destaca y los beneficios que se generan en el aula cuando este es implementado, sin embargo realmente desconocen de las verdaderas cualidades de este tipo de liderazgo y de todos los beneficios que puede llegar a aportar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, independientemente del tipo de institución educativa, ya sea en el sector público o privado, ya que en cada cuestionario

predomino como mejor opción de liderazgo, el democrático, al pensar que este tipo de liderazgo es el más adecuado para poder crear un ambiente armonioso en las instituciones, sin embargo el liderazgo democrático puede fracasar, cuando se implementa en la relación de docentes y estudiantes, ya que si los estudiantes no disponen de la suficiente madurez, experiencia o conocimientos necesarios para tomar decisiones sobre los diferentes retos que el aprendizaje exige, este no puede ser el adecuado.

6. En el ámbito educativo se requiere un liderazgo transformacional con presencia tanto en las aulas, como en cada estructura organizativa relacionada, con el objetivo de asegurar un adecuado proceso de mejora global en la educación, ya que actualmente este liderazgo y sobre todo el liderazgo transformacional no tiene la frecuencia ni la presencia que debería en las instituciones educativas entrevistadas.
7. Se requiere de un compromiso profesional, la capacidad de motivar e inspirar, así como capacidades de buena gestión, pedagógicas y de comunicación. Los buenos centros educativos desarrollan una visión estratégica, actúan como modelos a seguir por sus estudiantes y son fundamentales para crear un entorno eficaz y atractivo, propicio para el aprendizaje. También son los principales actores en la creación de vínculos efectivos entre los diferentes niveles de la educación y la formación, las familias, el mundo laboral y la comunidad local, con el objetivo común de aumentar el rendimiento de los estudiantes.
8. Todos los docentes hacen una valoración muy alta del liderazgo que ejercen, aunque poco más de la mitad no conoce realmente las estrategias de liderazgo claves en el proceso de formación educativa.

## **5.2 Recomendaciones**

En consideración a las conclusiones obtenidas se sugiere el seguimiento de las siguientes recomendaciones:

### **A los (as) directores:**

1. Ejercer estrategias de liderazgo que incluyan y motiven al 100% a su personal docente.
2. Capacitar a los docentes sobre el tema de liderazgo transformacional con el fin de cubrir todas las dudas o vacíos que puedan existir sobre este tipo de liderazgo.
3. Diseñar un documento de evaluación del desempeño docente, que debe aplicarse de forma semestral con la finalidad de conocer las áreas de mejoras de los docentes y apoyar y nutrir las carencias que se vean reflejadas en el documento.
4. Realizar el procesamiento y análisis de la evaluación del desempeño docente y comunicar los resultados a través de reuniones grupales y personales para hacerles saber sobre sus áreas de mejor o en felicitar en el caso de no existir..
5. Formular planes de apoyo que permita a los docentes conocer sobre las ventajas de la implementación del liderazgo transformacional en el proceso de enseñanza aprendizaje.
6. Propiciar la presencia de los líderes en la institución educativa con talleres que favorezcan la reflexión continua y sistemática, personal y colectiva, para que se desarrollen y mantenga las competencias necesarias, propiciando

así, el desarrollo y éxito de todos, elevando la eficiencia, compromiso y satisfacción en el proceso de formación educativa.

**A los (as) docentes:**

7. Crear un plan estratégico de mejora en sus clases con el fin de inculcar la formación de futuros líderes y lideresas.
8. Aprovechar al máximo las capacitaciones gestionadas por los directivos de sus instituciones.
9. Los docentes como los directores deben de actualizarse periódicamente, a través del uso efectivo de las nuevas tecnologías y técnicas de gestión para la promoción de un aprendizaje innovador y la gestión eficiente de su centro educativo.
10. Elaborar en conjunto con la dirección, un cronograma de reuniones periódicas con el fin de crear o reforzar las estrategias de liderazgo que se implementan durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

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



**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

“RUTA DE TRABAJO DIRIGIDO AL DIRECTOR Y LOS DOCENTES PARA LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS CLAVES QUE CONTRIBUYAN EL PROCESO DE FORMACION DE ENSEÑANZA, APRENDIZAJE PARA SUS ESTUDIANTES EN EL CENTRO ESCOLAR SAN FRANCISCO, EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”.

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

**PRESENTADO POR:**

**JENNIFER MELISSA NAVARRO GUZMAN**

**ASESORA:**

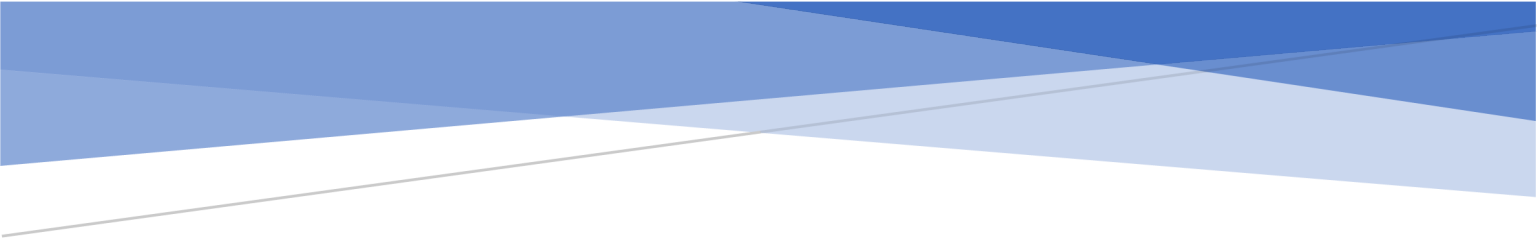
**GLADYS EMELI ARGUETA DE LÓPEZ**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**



“RUTA DE TRABAJO DIRIGIDO AL DIRECTOR Y  
LOS DOCENTES DEL CENTRO ESCOLAR SAN  
FRANCISCO, EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE,  
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”.

Propuesta  
2020



### El presente documento:

“Ruta de trabajo dirigido al director y docentes del Centro Escolar San Francisco, en el municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad”. Es una propuesta como parte de la Tesis “Diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo en los docentes del Centro Escolar San Francisco, educación media modalidad nocturna en el municipio de Ciudad Arce departamento de La Libertad durante el año 2020”. Elaborada por Jennifer Melissa Navarro Guzmán, para optar al grado de Master en Administración de la Educación, de la Universidad Pedagógica de El Salvador.

San Salvador, El Salvador C.A, octubre de 2020.

## **RESUMEN:**

Teniendo como soporte los resultados obtenidos en la tesis “DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL CENTRO ESCOLAR SAN FRANCISCO EDUCACIÓN MEDIA MODALIDAD NOCTURNA EN EL MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD DURANTE EL AÑO 2020”, se busca hacer una propuesta para la mejora de la gestión educativa, por medio de la presente ruta de trabajo. Se toma como punto de partida los hallazgos encontrados en la investigación en referencia, que incluye principalmente: los tipos de liderazgo que predominan en el centro educativo y los que se desconocen. De ahí, que la ruta de trabajo se enfoca en aportar elementos de mejora y estrategias claves que puedan apoyar a los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje de cada estudiante.

### **Palabras Claves:**

**Liderazgo, Tipos de liderazgo, Estrategias de liderazgo.**

## **PRESENTACIÓN:**

Ser líder es algo que nos favorece a todos, en tanto se aprenda de la manera adecuada. Los estilos que enfoca el liderazgo educativo, nos demuestran que puede ser una medida muy efectiva y especial para formar a personas que hagan grandes avances en muchos ámbitos.

El liderazgo de los docentes se refleja en prácticas concretas de relacionamiento entre los diversos actores de la escuela que son, precisamente, el reflejo del enfoque o visión que se tiene de la gestión escolar. Tiene efectos en los aprendizajes de los estudiantes, pero no solo los de carácter académico sino también sobre cómo construir las relaciones consigo mismo y con otros.

Según la ley de la carrera docente:

La educación Art. 25.- El ejercicio de la carrera docente estará sometido a evaluación permanente, a fin de conocer méritos, detectar necesidades de capacitación o recomendar métodos que mejoren su rendimiento en la docencia.

Es por ello que esta ruta de trabajo pretende actualizar a los docentes y directores, con todo lo relacionado sobre el liderazgo y sus estrategias claves en el proceso de formación de sus estudiantes.

## INTRODUCCIÓN:

En esta tesis se propone una ruta de trabajo para la mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje de los diferentes estudiantes con el fin de nutrir las carencias o mostrar tanto a los docentes como directores el beneficio de la implementación del liderazgo transformacional en el proceso de formación educativa.

Actualmente vivimos en un ambiente cambiante e inestable que exige a los docentes y a las instituciones educativas a desarrollar nuevas habilidades y maneras de hacer cumplir los retos que la educación nos propone cada día, es por ello que se requiere desarrollar nuevas habilidades, estrategias creativas y la capacidad de trabajar en equipo.

La capacidad para el mejoramiento de una institución educativa depende, de manera relevante, de su equipo de trabajo, es por ello que sus docentes deben de poseer un liderazgo que contribuya activamente a motivar, apoyar y animar a sus estudiantes en todo su proceso de formación educativa, marcándolos positivamente e influyéndolos de manera significativa, con el fin de formar ciudadanos ejemplares para la comunidad.

En base a esta nueva realidad es necesario conocer un nuevo concepto de liderazgo basado en talentos, destrezas y alta capacidad de influencia en los demás miembros de las instituciones. Es por ello que se propone una ruta de trabajo con el fin de favorecer tanto a los docentes como a los directores a fortalecer su liderazgo y conocer más sobre el liderazgo transformacional.

## **Objetivos de la Ruta de Trabajo:**

### **Objetivo General:**

- Contribuir al mejoramiento de la gestión institucional a través de una ruta de trabajo que tiene como objetivo conformar un Plan general de actividades que permita alcanzar metas previamente definidas que fortalezcan el proceso de liderazgo transformacional en los directores y docentes del centro educativo.

### **Objetivo Especifico:**

- Fortalecer el liderazgo transformacional en el director y docentes del centro educativo.

## 1.1 Generalidades

Con el plan de trabajo se pretende promover en los participantes (directores y docentes) la reflexión sobre la importancia de promover el liderazgo transformacional en las aulas, a través algunas estrategias prácticas de liderazgo que les serán de utilidad para reorientar el clima escolar, la organización del trabajo y la participación social en sus escuelas.

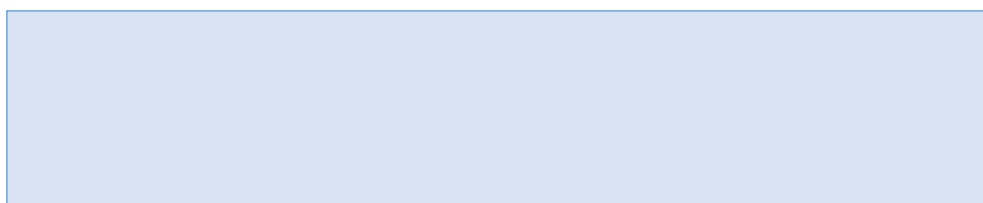
## 1.2 Creando una Visión

Propósito: Aprender a trabajar dentro de un grupo para desarrollar una declaración de visión, una actividad clave de liderazgo.

Cada uno de nosotros tenemos nuestra propia visión de cómo consideramos que la educación debe de ser proyectada en las instituciones educativas y de cómo crear estudiantes capaces e íntegros para nuestra sociedad. El trabajo importante del líder es facilitar la creación de una visión compartida, que se haya expresado por escrito. Esto está incluido en la idea del liderazgo transformador.

## 1.3 Actividad: Creación de una Visión

Piense en el propósito y las metas que quiere lograr en su institución, luego escriba la visión que usted considera que se debe de proyectar en su institución.



# Taller: Construyendo y transformando conocimientos sobre el Liderazgo Transformacional



## Contenido del taller sugerido:

1. ¿Qué es el liderazgo transformacional?
2. Características del liderazgo transformacional.
3. Beneficios de utilizar el liderazgo transformacional en el proceso de formativo-educativo.
4. Creando estrategias claves en el proceso educativo a través del enfoque del liderazgo transformacional.

## Material sugerido:

- Aula ventilada.
- Computadora
- Proyector
- Presentación de PowerPoint
- USB

## OBJETIVO:

El objetivo de este taller es que el participante comience a explorar lo que implica ser un líder transformacional, y los beneficios que puede generar en el proceso de aprendizaje.

## METODOLOGÍA:

Taller experiencial donde se realizan dinámicas y ejercicios para poner en práctica todo lo aprendido. La metodología aplicada procede de técnicas psicológicas, coaching y competencias directivas.

## DURACIÓN SUGERIDA:

Se sugiere que este taller sea aplicado a inicios del año escolar, para que tanto los docentes como el director tengan una visión más clara de lo que es el liderazgo transformacional y puedan conocer los múltiples beneficios de utilizarlos en el proceso formativo de sus estudiantes.



### Contenido del taller sugerido:

1. Liderazgo y Coaching en las aulas
2. Cómo influir para un cambio significativo en la educación de los estudiantes.
3. Impulso en la productividad de los estudiantes.
4. Implementación de la tecnología en el proceso de enseñanza aprendizaje a través de métodos innovadores.

### Material sugerido:

- Aula ventilada.
- Computadora
- Proyector
- Presentación de PowerPoint
- USB

### OBJETIVO:

El objetivo de este taller es crear condiciones institucionales para promover la eficacia en la institución educativa con el fin de alcanzar la calidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### METODOLOGÍA:

Taller experiencial donde se realizan dinámicas y ejercicios para poner en práctica todo lo aprendido. La metodología aplicada procede de técnicas psicológicas, coaching y competencias directivas.

### DURACIÓN SUGERIDA:

Se sugiere que este taller se desarrolle en un tiempo de 16 horas las cuales estarán distribuidas en cuatro jornadas.

## Capacitación sobre la comunicación efectiva y asertiva

La asertividad es la habilidad y competencia comunicativa que nos permite resolver situaciones y conflictos de manera adecuada, expresar emociones, pensamientos y sentimientos sin pasar por encima del otro y que nos pone en una actitud de escucha para ser escuchado. (Solano, 2017).



La comunicación asertiva según la UNESCO; se considera como aquella que sirve a sus fines, la distribución de información y la interacción entre docentes y alumnos. Es por ello y basado en el concepto anterior, se puede señalar que la efectividad de la comunicación en la educación merece especial atención puesto que de allí se determinan los fines y objetivos de la educación en general. La educación que como ciudadanos merecemos y en la que los profesionales de la docencia están en el deber de facilitar mediante mecanismo, estrategias y valores.

### 4.1 Pasos para lograr una excelente comunicación asertiva:

1. Practicar la escucha activa
2. Evitar juzgar y poner etiquetas.
3. Hablar en primera persona
4. Practicar el autoconocimiento
5. Evitar exaltar la voz
6. Ser empático
7. Respetar las opiniones de los demás.

## 4.2. Técnicas de comunicación asertiva

La comunicación asertiva es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmativa en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás. La comunicación, puede confundirse afirmativa o asertiva con comunicación agresiva, dándole así, equivocadamente a la agresividad en las relaciones interpersonales una connotación positiva.

La conducta asertiva es muy importante y ayuda a facilitar el trabajo, a ser más productivos y a poder evitar situaciones de estrés en el ambiente laboral de la institución.

| TECNICA                            | COMO SE PRACTICA                                                                                                          | EJEMPLOS                                                                                                         |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Disco rayado</b>                | Repita su postura con tranquilidad sin ceder a la postura de la otra persona                                              | No, gracias                                                                                                      |
| <b>Banco de niebla</b>             | Cede terreno sin cederlo realmente, muéstrese de acuerdo con el argumento de la otra persona, pero sin cambiar su postura | Coincido contigo tienes razón                                                                                    |
| <b>Acuerdo Asertivo</b>            | Aceptar las críticas, admitir los errores, pero separarlos del hecho que eso lo haga buena o mala persona                 | Pido que me disculpe, en el futuro pondré más atención.                                                          |
| <b>Aplazamiento asertivo</b>       | Aplazar la respuesta de la crítica recibida hasta estar con más tranquilidad                                              | En este momento me siento molesto<br>Hablares más tarde<br>No deseo hablar ahora<br>Prefiero reservar mi opinión |
| <b>Pregunta asertiva</b>           | Indagar más sobre el problema para poder argumentar                                                                       | Veo que no te gusto el modo en que actué ¿Qué fue lo que te molesto?                                             |
| <b>Ironía asertiva</b>             | Respondo de forma positiva a las críticas negativas                                                                       | Gracias por hacérmelo saber en el futuro estaré más atento                                                       |
| <b>Quebrantamiento del proceso</b> | Respondo a las provocaciones con una sola palabra                                                                         | Si<br>No<br>Quizás...                                                                                            |

## Capacitación- Delegación eficaz

### 5.1 ¿Cómo hacer una delegación eficaz?

“La delegación efectiva representa tal vez el mejor indicador de la administración efectiva, simplemente porque es fundamental para el crecimiento personal y organizacional”. Stephen Covey citado en (Gomá, 2016).

Te sugerimos una serie de pasos que puedes utilizar como guía para decidir qué, cómo, cuándo, y a quién puedes delegar algunas de las tareas que son parte de tus responsabilidades:

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Elabora una lista</b> | De todas las tareas que están incluidas en tu puesto de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>2. Elige</b>             | Aquellas actividades y responsabilidades que no puedes delegar. Por ejemplo, el director no puede delegar la responsabilidad mayor de favorecer las relaciones hogar-escuela para garantizar que los padres de familia reciben información oportuna sobre el desempeño académico y formativo de sus hijos, aunque delegue algunas acciones en otra persona para que su responsabilidad mayor sea cumplida.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>3. Decide</b>            | <p>Cuáles actividades, tareas y responsabilidades sí puedes delegar.</p> <p>Te sugerimos algunas pautas:</p> <p>Piensa en tareas que te implican seguir siempre los mismos pasos. Puedes delegarlas si explicas a tus colaboradores los procedimientos a seguir.</p> <p>Funciones que implican más actuar que coordinar. Por ejemplo, elaborar cartas de buena conducta para alumnos que se van a otra institución educativa.</p> <p>Tareas en las que tienes menos habilidades que alguno de tus colaboradores. Por ejemplo, escribir el mensaje que leerás al finalizar el ciclo escolar para despedir a los alumnos que se gradúan.</p> |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <p>Aquellas actividades que te implican un tiempo considerable y que puedes aprovechar para atender otras prioridades. Por ejemplo, llamar por teléfono a los directores de otras escuelas para invitarlos al concurso de poesía de tu institución.</p> <p>Proyectos que harán que tus colaboradores aprendan nuevas habilidades y enriquezcan su desempeño profesional. Por ejemplo, puedes pedir a uno de los profesores de tu escuela que asista a un curso sobre evaluación y presente después a sus compañeros y directivos lo que haya aprendido en él.</p> <p>Actividades que favorezcan un cambio en la rutina de trabajo a la cual se han habituado a lo largo del periodo escolar. Por ejemplo, organizar una noche de aficionados para los profesores de todas las secciones de la escuela, a fin de favorecer un ambiente de cordialidad y convivencia.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>4. Selecciona</b> | <p>A la persona adecuada para desempeñar cada una de las tareas que hayas decidido delegar. Aquí encontrarás algunos criterios:</p> <p>Piensa en el área, departamento, sección o persona a quien se podría delegar la tarea según las responsabilidades que ya tiene contempladas en su puesto de trabajo. Por ejemplo, la secretaria puede contactar personalmente, de tu parte, a los directores de otras escuelas para invitarlos a un evento de tu institución.</p> <p>¿Quién se interesaría por lo que necesito delegar? ¿Quién tiene la habilidad para hacerlo? Por ejemplo, la maestra de 6° de primaria tiene una gran sensibilidad e inspiración para escribir, puedes pedirle que te ayude a elaborar tu mensaje de fin de cursos.</p> <p>¿A quién le gustan los retos? ¿Quién se beneficiaría de este proyecto desarrollando nuevas habilidades? Por ejemplo, el profesor de química puede asistir a un curso de actualización en programas de computación para elaborar con sus alumnos proyectos a distancia con otras escuelas.</p> <p>¿Quién tiene el tiempo necesario para realizar la tarea que voy a delegar? Por ejemplo, los alumnos del grupo de preescolar salen más temprano que el resto de la escuela; su educadora puede colaborar en el taller de expresión corporal que se impartirá a los alumnos de primaria.</p> |
| <b>5. Describe</b>   | <p>Con precisión a tu colaborador la tarea que le estás proponiendo y los resultados que esperas obtener, así como el nivel de decisión que implica la asignación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                    |                                                                                                                                                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6. Programa</b> | Fechas, calendario, entrega de resultados, instrumentos de evaluación...                                                                                                |
| <b>7. Asigna</b>   | Los recursos necesarios (humanos, económicos, materiales).                                                                                                              |
| <b>8. Comunica</b> | Al resto del equipo que estás delegando cierta tarea en ( ... ), explica cuáles son los resultados que esperas alcanzar y la colaboración que necesitas de todos ellos. |

## 5.2 Pasos claves para aprender a delegar de forma correcta

A continuación, se presentan una serie de pasos en detalle para que facilitar la delegación en su grupo de trabajo:



## Guía de actividades para mejorar el clima institucional

### 6.1 Clima Institucional

**Definición:**

Según Bris Martín, lo define como:

El ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas en sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales, citado en (Karh, 2010).

## **6.2 Actividades sugeridas para mejorar el clima institucional:**

### **1.** Cuidar la salud de los miembros de la institución.

Diseña programas de servicios de salud. Pueden ir desde chequeo médico general, servicios de oftalmología, hasta apoyo psicológico.

### **2.** Empatía con los demás

No se deben invalidar, rechazar o juzgar las emociones de la persona que las expresa ya que esta es una premisa fundamental para mostrar sensibilidad empática.

### **3.** Motivar diariamente

Inspira a los colaboradores a identificar el propósito de su trabajo y la satisfacción que implica contribuir con la sociedad.

### **4.** Practicar buenos hábitos y modales

Procura cultivar la calidez en todas las interacciones del día a día en tu entorno laboral.

### **5.** Cercanía y trato personal

Toma un tiempo para aproximarte a los empleados: conoce quiénes son, dónde viven, quiénes conforman su familia.

## **6.** Únete a la celebración

Uno de los mejores momentos para integrar a la organización es durante la celebración de ocasiones especiales: participa en ellos.

## **7.** Ayuda a salir de la rutina

Hay que balancear las diferentes actividades que hacemos, tanto en el ámbito laboral como en el personal. Abre espacios para descanso, diversión y deporte para disfrute de los empleados. Muchas personas pasan gran parte del día en el espacio de trabajo, ¿qué mejor que sea uno que inspire felicidad y compromiso?

## **8.** Crea un lugar amigable para trabajar

Establece políticas preventivas y lineamientos normativos de convivencia en el lugar de trabajo. Cuida de ti mismo y promueve en los demás el cuidado de las palabras, comportamientos y gestos.

## **9.** Prestar ayuda emocional si es necesario

Escucha y observa si algún colaborador requiere ayuda: acércate y pregunta en qué lo puedes ayudar.

## **10.** Practica el respeto en tu entorno.

Propiciar el respeto a los demás integrantes. Cuando alguien hable escucharle con atención, respetar el turno, esperar el propio turno para hablar.

### **6.3 Beneficios de implantar actividades para mejorar el clima laboral**

Un buen ambiente de trabajo no es fácil de lograr, porque depende no solo de una persona, sino también de un equipo.

Las personas y la institución se benefician con actividades para mejorar el clima laboral. A las personas se las hace sentir como en casa, en un ambiente positivo y de hospitalidad. Se favorece la cercanía entre ellos, demostrando que los vínculos entre colaboradores son cálidos y empáticos.

### **6.4 Beneficios a considerarse son los siguientes:**

- Mayor rendimiento.
- Se fortalece el equipo de trabajo y así, el trabajo que se desarrolla en la institución educativa.
- Los empleados adquieren más confianza, lo que les permite mayor seguridad para enfrentarse a los retos que pueden encontrar en su entorno diario.
- El trabajo deja de verse como mera responsabilidad, pues existe una mayor satisfacción en el cumplimiento de los deberes y una necesidad por hacer las cosas bien.
- Cada empleado se vuelve más aportante en los proyectos.
- La institución educativa tiende a crecer progresivamente.
- Los proyectos institucionales se vuelven más creativos.
- Se cumplen gran parte de los objetivos.
- Se tiene más clara la misión y visión de la institución.



### Contenidos sugeridos del taller:

1. Resolución de conflictos
2. ¿A que llamamos conflictos?
3. Actitudes ante el conflicto
4. La estructura del conflicto
5. Estilos de solución del conflicto
6. Técnicas de resolución de conflicto

### Material sugerido:

- Aula ventilada.
- Computadora
- Proyector
- Presentación de PowerPoint
- US

### OBJETIVO:

El objetivo de este taller es que los participantes aprendan habilidades para la resolución de conflictos.

### METODOLOGÍA:

Taller experiencial donde se realizan dinámicas y ejercicios para poner en práctica todo lo aprendido.

La metodología aplicada procede de técnicas psicológicas, coaching y competencias directivas.

### DURACIÓN SUGERIDA:

Se sugiere que este taller sea desarrollado al inicio del año escolar ya que pretende educar a los docentes a poder mantener el control y manejar cualquier tipo de conflicto con el que se encuentre.

Se sugiere que este taller se desarrolle en un tiempo de 10 horas, las cuales pueden estar destruidas entre tres jornadas.

## Taller – Trabajando en equipo



La «inteligencia colectiva» es hoy un activo fundamental en las instituciones educativas porque son los equipos los que consiguen las cosas en el mundo laboral. “Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos”. (Krock, 1902). Y es cierto que el trabajo en equipo puede llevarnos a niveles de productividad extraordinarios.

**¿Para qué sirve?** Para construir un equipo eficaz y autónomo, con un propósito compartido y con un sentido de pertenencia elevado.

**¿En qué consiste?** El taller-base consiste en la práctica de dinámicas experienciales, que se van relacionando con los aspectos que se quieran trabajar y con modelos sólidos de trabajo en equipo.

**¿Durante cuánto tiempo?** El taller tiene una duración orientativa de unas 16 horas distribuidas en dos jornadas (o cuatro medias jornadas). Esto se concreta en cada caso en función de cuáles sean las prioridades de la organización.

**Objetivo:**

- Desarrollar competencias sustentables para la habilidad de trabajar en equipo.

## Referencias Bibliográficas

Gomá, H. (2016). *Delegar es una desicion estrategica del lider responsable*.

Barcelona : Quintanillá.

Karh, M. A. (2010). *Clima Institucional Escolar y Gestion Directiva*. Perú.

Solano, L. F. (2017). *COMUNICACIÓN ASERTIVA: ANALISIS BIBLIOGRAFICO DE LAS PROPUESTAS PEDAGOGICAS IMPLEMENTADAS EN EL AULA PARA LOGRAR CONTEXTOS EDUCATIVOS DE SANA CONVIVENCIA EN EL DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá D.C.

## CAPÍTULO VII

### Referencias Bibliográficas

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47(2), 253.
- Briceño, M. U. (2010). PROFESIONALIZAR LA DIRECCIÓN ESCOLAR POTENCIANDO EL LIDERAZGO: UNA CLAVE INELUDIBLE EN LA MEJORA ESCOLAR. DESARROLLO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL SISTEMA EDUCATIVO CHILENO. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3, 303-322.
- Calero. (2006). *Gestión Educativa*. Perú: Ediciones Abedul.
- Capdevila, L. S. (2009). *Intervención en pedagogía social: Espacios y metodologías*. Madrid: NARCEA, S. A.
- Castaño, C. (2013). Enseñar y Aprender en Entornos M-Learning. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 45, 235-236.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 550). Mc Graw Hill.
- Córdova, Y. E. (Abril de 2020). LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE. *Ciencia y Educación (ISSN 2707-3378)*, 1.
- Covas, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears, Departamento de Psicología Social.
- Covey, S. (2008). SER LIDER ES INSPIRAR. *ExpoManagement 2008*. México: Paidós.

- Davinini, M. C. (2008). *Métodos de enseñanza : didáctica general para maestros y profesores*. Buenos Aires: Santillana.
- Elbaz, F. (1983). *Teacher Thinking: A Study of Practical Knowledge*. New York: Routledge.
- Gadea, K. D. (2007). Cultura Evaluadora y Calidad de la Educación. *Aprendizaje Colaborativo*, 20, 11.
- Gardner, H. (1998). *Mentes líderes*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Garnica, M. A. (2015). *Dirección Pedagógica y liderazgo educativo: prácticas eficaces en centros públicos andaluces*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Granada.
- Garnica, M. A. (2015). *Dirección pedagógica y liderazgo educativo: practicas eficaces en centros públicos andaluces*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Facultad de Ciencias de la Educación, Granada.
- Hernández, H. M., & Romero, G. H. (2019). *Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios*. Tabasco, Mexico: Amelica.
- Hernández, J. S., S. T., & J. V. (2015). Estudio del Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía Conceptual. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- Horn, A., & J. M. (2010). RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO EDUCATIVO Y DESEMPEÑO ESCOLAR: REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN CHILE. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9.
- Hunter, J. C. (1996). *La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- Ibáñez, R. E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. Mexico: Benemerita.
- Isaacson, W. (2015). *Steve Jobs. Lecciones de liderazgo*. Simon & Schuster.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Salesianos.
- López, M. A. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario Pedagogical management. *Dominio de las Ciencias*, 3.

- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville, Tennessee: Caribe.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville: Caribe.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Tennessee: Lidere.
- Mohler, A. (2017). *Un líder de convicciones: 25 principios para un liderazgo relevante*. Nashville: B&H Publishing Group.
- Molina, G. R. (Mayo-agosto de 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *MINEDU*, 14.
- Navarro, R. (2010). El Rendimiento Académico. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1.
- Pareja, D. U. (2001). *Adolescentes ciudadanos. Formación de líderes y democracia en la escuela*. Lima: I.S.B.N.
- Rojas, O. V. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista*. Santiago: colección de Filosofía de la Educación.
- Sallán, J. G., Asparó, C. A., & Bris, M. M. (2006). *Procesos de cambios en los centros educativos a partir de evaluaciones externas*. Madrid: Centro de investigación y Documentación Educativa.
- Serce. (2009). *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe; reporte técnico*. Santiago: OREAL/UNESCO.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Suizo, L. S. (2012). *LAS REPERCUSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA SATISFACCIÓN Y EL DESGASTE DEL PROFESORADO*. Valencia.
- Tuleja, A. (2002). *Intervención en pedagogía social: Espacios y metodologías*. Madrid: Narcea, S.A.
- Vaillant, D. (2008). ALGUNOS MARCOS REFERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN AMÉRICA LATINA. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2).

Vezub, L. F. (2007). La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad\*. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 11, 10.

## ANEXOS.

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR</b><br><b>DR. LUIS ALONSO APARICIO</b><br><b>DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN</b><br><b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</b> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

Investigación sobre:

### “Tipos de Liderazgo”

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INSTRUMENTO<br/>Nº 1</b> | Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas focalizada en el diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo en los docentes del Centro Escolar San Francisco educación media modalidad nocturna en el municipio de Ciudad Arce departamento de La Libertad durante el año 2020 |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### GENERALIDADES.

Centro Escolar: \_\_\_\_\_ Años en la dirección: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_ Nivel Escalafonario: \_\_\_\_\_

Estudios concluidos: \_\_\_\_\_

- Según especialistas de la materia, los tipos de liderazgo manifestados por algunos administradores de la educación son: Autoritario, Permisivo, Democrático, Carismático, Transformacional y Cognoscitivo. De los perfiles presentados anteriormente, ¿Cuál de ellos describe el tipo de gestión administrativa que usted realiza?

| TIPO             | DEFINICIÓN                                                                                        | MARQUE EN ESTA COLUMNA |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Autoritario      | No les informa ni les consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y controla.    |                        |
| Permisivo        | No impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio.                    |                        |
| Democrático      | Estimula la participación libre e intercambio y debate de las ideas.                              |                        |
| Carismático      | Aceptación incuestionable del líder por parte de los seguidores.                                  |                        |
| Transformacional | Crea rendimientos más allá de las expectativas.                                                   |                        |
| Cognoscitivo     | Muy buena formación en conocimientos del líder, ya que de él depende el futuro de la institución. |                        |

2. Según su punto de vista ¿Cuál debe ser el tipo de liderazgo que se debe ejercer en este Centro Escolar?

| TIPO             | DEFINICIÓN                                                                                        | MARQUE EN ESTA COLUMNA |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Autoritario      | No les informa ni les consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y controla.    |                        |
| Permisivo        | No impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio.                    |                        |
| Democrático      | Estimula la participación libre e intercambio y debate de la ideas.                               |                        |
| Carismático      | Aceptación incuestionable del líder por parte de los seguidores.                                  |                        |
| Transformacional | Crea rendimientos más allá de las expectativas.                                                   |                        |
| Cognoscitivo     | Muy buena formación en conocimientos del líder, ya que de él depende el futuro de la institución. |                        |

3. ¿Considera que su rol como director ha propiciado un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo del trabajo de los docentes? Si\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de liderazgo cree es el apropiado para mejorar la gestión institucional?
5. ¿Se considera una persona capaz de influir sobre sus docentes, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
6. ¿Podría mencionar al menos tres cualidades que debe poseer un líder o lideresa y cual de esas cree poseer?
7. ¿Utiliza algún tipo de estímulo u correctivos y con los docentes?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
8. ¿Qué tipo de liderazgo considera que es importante utilizar actualmente en este contexto de la pandemia y del confinamiento y por ende en las clases virtuales?
9. ¿Conoce usted cual es el líder transformacional y si es así podría mencionar algunas cualidades que este líder posee?
10. Le gustaría participar en talleres que fomenten el liderazgo que contribuya a fortalecer su desempeño docente.  
Si\_\_\_ No\_\_\_

Investigación sobre:

**“Tipos de Liderazgo”**

**INSTRUMENTO  
Nº 2**

Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas focalizada en el diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo en los docentes del Centro Escolar San Francisco educación media modalidad nocturna en el municipio de Ciudad Arce departamento de La Libertad durante el año 2020

**GENERALIDADES.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Centro Escolar: \_\_\_\_\_ Años en la institución: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_ Nivel Escalafonario: \_\_\_\_\_

Materia impartida: \_\_\_\_\_

- Según especialistas de la materia, los tipos de liderazgo manifestados por algunos administradores de la educación son: Autoritario, Permisivo, Democrático, Carismático, Transformacional y Cognoscitivo. De los perfiles presentados anteriormente, ¿Cuál de ellos describe el tipo de gestión administrativa que usted realiza?

| TIPO             | DEFINICIÓN                                                                                        | MARQUE EN ESTA COLUMNA |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Autoritario      | No les informa ni les consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y controla.    |                        |
| Permisivo        | No impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio.                    |                        |
| Democrático      | Estimula la participación libre e intercambio y debate de la ideas.                               |                        |
| Carismático      | Aceptación incuestionable del líder por parte de los seguidores.                                  |                        |
| Transformacional | Crea rendimientos más allá de las expectativas.                                                   |                        |
| Cognoscitivo     | Muy buena formación en conocimientos del líder, ya que de él depende el futuro de la institución. |                        |

2. Según especialistas de la materia, los tipos de liderazgo manifestados por algunos administradores de la educación son: Autoritario, Permisivo, Democrático, Carismático, Transformacional y Cognoscitivo. De los perfiles presentados anteriormente, ¿Cuál de ellos describe el tipo de gestión administrativa que realiza el director/a?

| TIPO             | DEFINICIÓN                                                                                        | MARQUE<br>EN ESTA<br>COLUMNA |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Autoritario      | No les informa ni les consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y controla.    |                              |
| Permisivo        | No impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio.                    |                              |
| Democrático      | Estimula la participación libre e intercambio y debate de las ideas.                              |                              |
| Carismático      | Aceptación incuestionable del líder por parte de los seguidores.                                  |                              |
| Transformacional | Crea rendimientos más allá de las expectativas.                                                   |                              |
| Cognoscitivo     | Muy buena formación en conocimientos del líder, ya que de él depende el futuro de la institución. |                              |

3. ¿Qué tipo de liderazgo cree es el apropiado para mejorar la gestión institucional?
4. ¿Considera que el rol manifestado por el director/a ha propiciado un ambiente laboral favorable para el desempeño óptimo de su trabajo?

5. ¿Se considera una persona capaz de influir sobre los estudiantes, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición?

Si\_\_\_ No\_\_\_

6. ¿Podría mencionar al menos tres cualidades que debe poseer un líder o lideresa y cuál de esas posee usted?

7. ¿Utiliza algún tipo de estímulo u correctivos y con sus estudiantes?

Si\_\_\_ No\_\_\_

8. ¿Qué tipo de liderazgo considera que es importante utilizar actualmente en este contexto de la pandemia y del confinamiento y por ende en las clases virtuales?

9. ¿Conoce usted cual es el líder transformacional y si es así podría mencionar algunas cualidades que este líder posee?

10. ¿Considera que el liderazgo influye de alguna manera en el rendimiento de sus estudiantes?

11. ¿Qué tipo de estrategias utiliza con sus estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje?

12. Le gustaría participar en talleres que fomenten el liderazgo y contribuya a fortalecer su desempeño docente.

Si\_\_\_ No\_\_\_