

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
LICENCIATURAS EN EDUCACIÓN PLAN COMPLEMENTARIO**



ESTILOS DE LIDERAZGO EN DIRECTORES Y SU INCIDENCIA EN LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS DE CUATRO CENTROS EDUCATIVOS DE LOS DISTRITOS 10-04, 10-09 Y 10-11 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREPARADO PARA LA FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN COMPLEMENTARIO, ESPECIALIDAD,
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

PRESENTADO POR:

ACEVEDO ARIAS, DAVID ROBERTO	CARNÉ AA05003
ARTIGA PÉREZ, JULIO CÉSAR	CARNÉ AP97027
CRUZ CRUZ, JOSÉ MOISÉS	CARNÉ CC18186
PLATERO MARTÍNEZ, CELIA SALVADORA	CARNÉ PM98089
PORTILLO DE MOLINA, CRISTINA ROSIBEL	CARNÉ PG00023

DOCENTE ASESOR:

LIC. MAURICIO FELIPE DOMÍNGUEZ CASTILLO

**FEBRERO 2021
SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



RECTOR:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERECTOR ACADÉMICO:

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERECTOR ADMINISTRATIVO:

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL

MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
AUTORIDADES



DECANO:

MSC. ING. ROBERTO ANTONIO DÍAZ FLORES

VICEDECANO:

MSC. LIC. LUIS ALBERTO MEJÍA ORELLANA

SECRETARIO:

MSC. LIC. CARLOS MARCELO TORRES ARAUJO

COORDINADOR DE LOS PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES:

LIC. JONATHAN ADRIAN AGUILAR GARCÍA

DOCENTE ASESOR:

LIC. MAURICIO FELIPE DOMÍNGUEZ CASTILLO

AGRADECIMIENTOS

A Dios, y la intercesión de San Juan Bosco por haberme brindado la sabiduría necesaria para superar cada obstáculo que se presentó en el desarrollo de este proceso, por darme serenidad y confianza en mis capacidades con el fin de lograr mis objetivos y ayudarme en todo momento a costear los costos de mi carrera.

A mi padre Roberto Ángel Acevedo Azurdia (QEPD), por ser la persona en la cual me inspiré al optar a una carrera con enfoque humanista como lo es educación, por todos sus sacrificios y consejos brindados durante su vida que siguen estando en mi mente dándome aliento cada día desde el inicio de mi vida, y a quien dedico este triunfo.

A mi madre Felicita Celina Arias de Acevedo, por siempre entenderme y cuyos consejos siempre son acertados, la frase que más suena en mi mente es “Deben iniciar bien para terminar bien”, por estar pendiente de mí en todo momento, incluyendo en las noches de desvelos en donde sentí su apoyo en su cálida compañía.

A mi equipo de tesis, por tener la paciencia, la templanza y la responsabilidad necesaria al dedicar tiempo y esfuerzos en todo el proceso de formación y en la elaboración de nuestra tesis, venciendo cada uno de los obstáculos que se presentaban, y lo más importante de todo, gracias por su amistad incondicional.

A mi asesor, Lic. Mauricio Felipe Domínguez Castillo, por haber aceptado el reto de ser el asesor de tesis dándonos su valioso tiempo en cada asesoría, por siempre estar dispuesto a aclarar y solventar nuestras dudas, por enseñarme con su ejemplo el perfil de un buen docente.

Prof. David Roberto Acevedo Arias

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por darme las facultades para culminar esta carrera.

A mi esposa e hijo por apoyarme y comprenderme el tiempo que dediqué a esta formación.

A mis familiares y amigos que siempre han estado pendientes de mi proceso formativo, motivándome con sus buenos deseos.

A mis compañeros tanto de grupo de tesis como de sección que con esfuerzo dedicamos los fines de semana y las noches para estudiar, sacrificando nuestro descanso y la atención a nuestras familias.

A todos los Licenciados que nos dieron clases y compartieron sus conocimientos con nosotros

Al licenciado Mauricio Felipe Domínguez Castillo por su valioso aporte como asesor de tesis el cual nos instruyó y orientó con su ejemplar sentido de responsabilidad y puntualidad.

Finalmente, y en especial reconocimiento a mi madrecita querida que siempre me motiva a seguir adelante, brindándome su apoyo y amor incondicional.

Prof. Julio César Artiga Pérez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios nuestro creador, por ser la luz constante en el camino, por darme la vida y la salud hasta el día de hoy, por su amor y misericordia al brindarme la fortaleza, la sabiduría necesaria y la bendición de poder ser parte de este proyecto muy importante para mí; porque sin su voluntad no sería posible.

Agradezco a mis padres Angela y Raúl (de gratos recuerdos), sé que siempre hicieron lo mejor por mí. A ellos dedico mis logros porque siempre desearon que fuera una persona de bien.

Agradezco a mi familia, mi razón de ser: a mis queridos hijos Yefri, Racchell y Gaby la fuente de inspiración cuando siento desmayar; a mi amada esposa y el amor de mi vida Jaqueline una persona sin igual, por estar a mi lado siempre, mi intercesora. Le doy gracias por sus oraciones y sacrificios en favor mío.

Agradezco a mis hermanos y hermanas por la disciplina que inculcaron en mí, a mi hermano mayor: el segundo padre para mí cuando nuestros padres partieron, gracias por creer en mí y apoyar todos mis proyectos de manera incondicional.

Agradezco a cada uno de los integrantes de mi equipo de tesis, compañeros y amigos de quienes he aprendido mucho, en quienes me apoyé y fortalecí mis debilidades en este proceso de formación.

Agradezco a cada docente que tuvo la bondad de enseñarnos lo necesario para nuestro crecimiento personal y profesional, muchos de ellos lo hacen por verdadera vocación. De manera muy especial deseo reconocer el trabajo del Licenciado Mauricio Felipe Domínguez, nuestro asesor, por compartir sin reservas sus conocimientos con nosotros, quien nos mostró el camino a seguir para realizar con éxito este trabajo final.

Prof. José Moisés Cruz Cruz.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser Él en quien me inspira, me da fuerzas para seguir adelante en este proceso por ser el apoyo, fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida y está siempre conmigo y a la virgen de Guadalupe.

En memoria de mi madre Adela Martínez querida por su apoyo, por haberme dado la vida y mi padre **Fermín Platero** siempre confiaron en mí y nunca me abandonaron en mis proyectos.

Mi familia por apoyarme en diferentes momentos de esta etapa, por su esfuerzo, la paciencia y comprensión.

A mí, equipo de tesis, Cristina Rosibel Portillo de Molina, David Roberto Acevedo Arias, Julio Cesar Artiga Pérez, José Moisés Cruz Cruz, mis amigos y compañeros que compartimos este proceso.

A mí asesor. Lic. Mauricio Felipe Domínguez Castillo con su constante orientación ha logrado que llegue hasta este momento tan importante.

A mis docentes formadores por los conocimientos que me compartieron por la comprensión y cariño, son parte de mi formación profesional.

Profa. Celia Salvadora Platero Martínez

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por su misericordia, bondad y amor para conmigo, por brindarme sabiduría y ayudarme a cada instante en este proceso, dándome salud y fuerzas para lograr todos mis objetivos.

A mi esposo William Alexander Molina Benítez, por toda su ayuda, por motivarme constantemente cuando sentía ya no poder continuar, por creer en mí y ser un pilar fundamental en mi formación profesional.

A mis pequeños hijos Williams Alejandro Molina Portillo, Alexia Nicole Molina Portillo y Andrea Sofía Molina Portillo, por su paciencia y gran amor, por entenderme y darme espacio y tiempo para dedicarle a mi estudio.

A mi madre y padre Teresa de Jesús Guevara de portillo y Francisco Antonio Portillo Ramos, por sus consejos, valores, motivación constante, por creer en mí siempre y amarme tanto.

A mí, equipo de tesis, David Roberto Acevedo Arias, José Moisés Cruz Cruz, Julio Cesar Artiga Pérez, Celia Salvadora Platero Martínez, por su compromiso, paciencia, solidaridad, responsabilidad, y esfuerzo a lo largo de todo el proceso de tesis y vencer cada uno de los obstáculos que se nos presentaron en este proceso, y por su valiosa y linda amistad.

A mi asesor. Lic. Mauricio Felipe Domínguez Castillo, por brindarnos su valioso tiempo y apoyo en cada una de sus asesorías, y estar dispuesto cada vez que pedíamos su asesoría las cuales le fueron dando luz a este proceso, por mostrar paciencia, comprensión, compromiso y responsabilidad y bondad. A mis queridos docentes formadores. Por haber brindado sus, conocimientos, experiencias e inspirar a aprender cada día más para servir mejor a nuestra sociedad.

Profa. Cristina Rosibel Portillo de Molina

INDICE

3. INTRODUCCIÓN.....	13
4. RESUMEN.....	16
4.1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	17
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
5.1. OBJETIVO GENERAL:	20
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	20
6. JUSTIFICACIÓN	21
7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
7.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
7.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	26
7.3. DELIMITACIONES	26
7.3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	26
7.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	27
7.3.3. DELIMITACIÓN TEORICA	27
7.3.4. UNIDAD DE OBSERVACIÓN	28
8. MARCO TEÓRICO	29
8.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	29
8.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	33
8.2.1 EL LIDERAZGO	33
8.2.2 TIPOS DE LIDERAZGO	34
8.2.2.1. LIDERAZGO TRANSACCIONAL	34
8.2.2.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	35
8.2.2.3. MODELOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	36
8.2.2.3.1 LIDERAZGO PEDAGÓGICO INSTRUCTIVO.....	37

8.2.2.3.2. LIDERAZGO DISTRIBUTIVO	38
8.2.2.3.3. LIDERAZGO CONTEXTUALIZADO.....	38
8.2.3. FORMACIÓN DE DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN AMÉRICA LATINA	39
8.2.3.1 FOCALIZACIÓN DE FUNCIONES DE LOS DIRECTORES	40
8.2.4. PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EXITOSAS	40
8.2.4.1 INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOCENTES Y ESTUDIANTES.....	43
8.2.4.2 HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL LÍDER COMO ADMINISTRADOR	44
8.2.3. EL <i>COACHING</i> EDUCATIVO.....	46
8.2.3.1. MODELOS DE COACHING	48
8.3. MARCO LEGAL	48
8.3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR	48
8.3.2. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN	49
8.3.3. LEY DE LA CARRERA DOCENTE.....	50
8.3.4. REGLAMENTO DE LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE.	50
8.3.5. NORMATIVA DE FUNCIONAMIENTO GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA	50
8.4. MARCO SOCIOECONÓMICO	51
8.5. MARCO POLÍTICO	58
8.5.1 PLAN EL SALVADOR EDUCADO.....	58
9. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	61
9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
9.2. DESCRIBIR	63
9.2.1. LUGAR.....	63
9.2.2. ACTORES	63

9.2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	64
9.2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	66
9.2.5. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS .	67
9.3. MATRÍZ DE CORRELACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	69
10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	76
10.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS	76
10.1.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO.	77
10.1.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS	78
10.1.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES	79
10.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	81
10.2.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO	81
10.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS	86
10.2.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES	92
10.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	98
10.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL.....	103
10.5. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTORES.....	104
10.6. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES	108
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
12. CRONOGRAMA	114
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	120

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: REPRESENTA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO.....	72
TABLA 2: REPRESENTA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS	73
TABLA 3: REPRESENTA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES.....	74
TABLA 4: REPRESENTA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO.....	77
TABLA 5: REPRESENTA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS	78
TABLA 6: REPRESENTA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES	80
TABLA 7: PREGUNTA N°1.....	81
TABLA 8: PREGUNTA N°2.....	82
TABLA 9: PREGUNTA N°3.....	83
TABLA 10: PREGUNTA N°4.....	84
TABLA 11: PREGUNTA N°5.....	85
TABLA 12: PREGUNTA N°6.....	86
TABLA 13: PREGUNTA N°7.....	87
TABLA 14: PREGUNTA N°8.....	89
TABLA 15: PREGUNTA N°9.....	90
TABLA 16: PREGUNTA N°10.....	91
TABLA 17: PREGUNTA N°11.....	92
TABLA 18: PREGUNTA N°12.....	94
TABLA 19: PREGUNTA N°13.....	95
TABLA 20: PREGUNTA N°14.....	96
TABLA 21: PREGUNTA N°15.....	97
TABLA 22: PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO.....	98
TABLA 23: PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS	100
TABLA 24: PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES.....	101
TABLA 25: COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL	103
TABLA 26: CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL AÑO 2020.....	114

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CORRIENTES PSICOLÓGICAS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DEL COACHING COMO TÉCNICA	47
FIGURA 2: MATRIZ DE CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS E HIPÓTESIS	75

3. INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación en las instituciones educativas está influenciada en gran manera por dos elementos; uno el estilo del liderazgo del director y dos el desempeño docente, para lograr la efectividad en los resultados de aprendizaje de calidad en los estudiantes, es fundamental el liderazgo del director como clave de la gestión en los centros educativos, quienes asumen funciones para desarrollar su liderazgo e incidir de forma directa en la práctica docente. La dirección escolar es determinante para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que logra que los estudiantes aprendan y que lo aprendido sea de utilidad, es decir que se generen aprendizajes significativos.

La planificación y desarrollo de la investigación se enmarca en realizar el análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en las prácticas pedagógicas de cuatro Centro Educativos de los distritos 10-04,10-09 y 10-11 del departamento de San Vicente.

Este documento presenta una estructura metodológica que se conforma de los siguientes aspectos: **planteamiento del problema**, se describe la problemática siguiendo un proceso que va de lo particular a lo general, mencionando la importancia del liderazgo de los directores visto como una competencia implícita en el perfil de la persona que ostenta un cargo de Administración Escolar. ; en cuanto al **enunciado del problema**, se presenta en forma de una interrogante, en donde el tema se transforma en una pregunta que requiere una respuesta lógica a través de la investigación, las **delimitaciones de la investigación**, en este apartado se enfocan en términos concretos el área de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites. Es decir, llevar el problema de investigación de una situación o dificultad muy grande de difícil solución a una realidad concreta, fácil de manejar; en **las Unidades de Observación**, se hace referencia a los actores sociales involucrados en el tema de la investigación.

El marco teórico está conformado por antecedentes históricos donde se menciona que a lo largo de la historia se han implementado diferentes planes educativos que profundizan en las funciones del administrador educativo, con el objetivo de fortalecer la profesión docente garantizando condiciones dignas de vida y promoviendo la formación permanente para elevar su compromiso y desempeño en el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiantado. Además se hace referencia a la definición de criterios e indicadores de calidad para los Centros Educativos públicos, orientados hacia la mejora permanente de los servicios educativos que ofrecen, la profesionalización de la función directiva docente enfocada hacia la gestión institucional eficiente, fortalecimiento del rol de directores, de igual forma se detallan **los antecedentes teóricos** sobre estilos de liderazgo y su incidencia en las prácticas pedagógicas por varios autores que hablan sobre ello, en **el marco legal** se toman de base diferentes leyes que respaldan el desempeño de las funciones de liderazgo ejercidas por los directores; del mismo modo se da a conocer **el marco socioeconómico** detallando información de los municipios de San Vicente, San Esteban Catarina y Santo domingo haciendo una descripción de los servicios básicos con los que cuentan. **En el marco político** se plantea las políticas que respaldan la investigación educativa como el plan El Salvador Educado en donde se considera al docente como uno de los pilares centrales de la educación.

Se presenta **la metodología** a utilizar en la investigación; se hizo uso del método mixto y diseño descriptivo, bibliográfico o documental y exploratorio, también se da a conocer el instrumento que se utilizó para recopilar la información de la investigación siendo este el cuestionario a través de las técnicas de la entrevista realizada a los 4 directores por medio de la plataforma de *Google Meet* y la encuesta a los 40 docentes a través de la plataforma de *Google Forms* el reajuste metodológico realizado se debió principalmente a la emergencia causada por el COVID – 19, teniendo en cuenta que toda actividad educativa presencial en los Centros Educativos y Universidad fueron

suspendidas hasta el 31 de diciembre de 2020. También se presenta la operacionalización de hipótesis con sus respectivos indicadores y de la misma forma se detalla la comprobación de hipótesis, luego se encuentra la tabulación de la información con sus respectivas graficas con su análisis e interpretación de cada uno y además se encuentra la comprobación de hipótesis general, también se muestra el análisis cualitativo de la entrevista realizada a los directores.

A si mismo se hace una descripción de las conclusiones y recomendaciones que se han formulado como equipo de trabajo. Seguidamente se detalla la bibliografía consultada para recolección de información y por último los anexos que están integrados por fotografías, carta convenio, ubicación y la propuesta metodológica.

Los estilos de liderazgo y su incidencia en las practicas pedagógicas tiene que ser pertinentes para mejorar la calidad en los aprendizajes de los estudiantes y también elevar los niveles del desempeño docente, el director debe de definir con claridad los objetivos de su institución educativa, elaborar un plan para alcanzar metas y asignar roles.

4. RESUMEN

La investigación que se presenta se basa en el estudio con enfoque mixto sobre los estilos de liderazgo en directores y su incidencia en las prácticas pedagógicas de cuatro Centro Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11 del departamento de San Vicente.

De tal manera se consultó bibliografía para recolectar información, considerando los antecedentes históricos y autores como Leithwood, Camarero Figuerola, Botía, Senent, Kotter, Gajardo, Robinson, Valencia Vargas, Sierra, Avendaño, quienes clasifican al liderazgo en transaccional y transformacional, y a su vez enfatizan en la correlación entre el liderazgo del director y el nivel del desempeño docente tomando en cuenta su repercusión en la calidad educativa.

La investigación está sustentada en su base legal por medio de lo planteado en la Constitución de la República de El Salvador en sus artículos 53 y 55, la Ley General de Educación en el artículo 66, 67 y 75, la Ley de la Carrera Docente Art. 42, 44, Reglamento de la Ley de la Carrera Docente Art. 36.

Por otra parte, se plantea el marco socioeconómico de los municipios de Santo Domingo, San Esteban Catarina y San Vicente, seguido de información de cada Centro Educativo en estudio.

La población considerada como muestra en la investigación es de 40 docentes distribuidos en los cuatro Centros Educativos, no se hizo uso de la Fórmula General para Determinar el Tamaño de la Muestra, ya que la población en estudio es menor a 100, tomándola como población muestral, en vista de la emergencia nacional causada por el virus COVID – 19 se decidió realizar la recolección de la información por medios digitales como *Google Form* el cual está diseñado a partir de un cuestionario dirigido a los docentes formado de 15 preguntas cerradas con opciones de

respuesta sí, no y a veces. En cuanto a los 4 directores se realizó una entrevista con preguntas abiertas siendo la parte cualitativa de la investigación.

4.1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

ADMINISTRACIÓN: Conjunto de acciones encaminadas a administrar, planificar, controlar, dirigir y evaluar los recursos económicos, materiales y personal con el que cuenta una empresa, negocio, organización o un Centro Educativo.

CENTRO EDUCATIVO: Es un establecimiento con infraestructura destinada a suplir las necesidades educativas de la población, cumpliendo con diversas características para la enseñanza y aprendizaje.

COACHING: Metodología utilizada comúnmente en equipos deportivos, es usada en educación por docentes cuya función a desempeñar es la de observar activamente, cuestionar, interrogar, incentivando la investigación y el aprendizaje autónomo en los estudiantes.

COMUNIDAD EDUCATIVA: Es la agrupación de personas (docentes, alumnos y padres de familia), que comparten intereses comunes en educación, enfocadas al desarrollo de un Centro Educativo.

COMPETENCIAS: Conjunto de capacidades que los estudiantes deben de alcanzar al finalizar una temática en educación de las diferentes asignaturas, por ejemplo: un estudiante que en clases de enfermería aprende a inyectar, ha ganada una competencia básica para el desarrollo de su carrera.

DIALÉCTICA: Se conoce como dialéctica a la técnica que intenta descubrir la verdad mediante la confrontación de argumentos contrarios entre sí. La palabra dialéctica se origina del griego *dialektiké*. La dialéctica es el arte de persuadir, debatir y razonar ideas diferentes.

DIRECTOR: Es aquella persona cuya función es dirigir actividades o una organización como un Centro Educativo.

GOOGLE MEET: Plataforma online dentro de paquete de aplicaciones de Google, que permite la intercomunicación entre dos o más personas por tiempo indefinido de utilidad para la nueva realidad en donde las clases se desarrollan de manera remota.

LIDER: Es el individuo que tiene la capacidad nata o no nata para motivar, guiar, orientar e influenciar en un colectivo para la consecución de objetivos para alcanzar el bien común.

LIDERAZGO EDUCATIVO: Conjunto de acciones que influyen en las demás personas con la finalidad de mejorar los resultados del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje de los estudiantes.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: Es el liderazgo en el que el líder y sus seguidores tienen objetivos en común y se ponen de acuerdo para conseguir lo que se busca avanzando en conjunto siendo de gran eficacia en todo ámbito empresarial.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL: Es el tipo de liderazgo en el cual el administrador o líder promueve el alcance de los objetivos a través de los premios o castigos, y localiza fallas o desaciertos en el proceso.

MÉTODO INDUCTIVO: Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales.

PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS: Son las acciones diversas que los docentes realizan dentro o fuera del salón de clases para guiar, orientar y facilitar los procesos académicos en los estudiantes de los diferentes niveles, usando metodologías o técnicas necesarias para la adquisición de competencias educativas.

PROYECTO: Planificación, organización y seguimiento de un conjunto de procesos sistemáticos desarrollados en dos etapas (de escritorio y de campo), para la consecución de objetivos para suplir necesidad en una comunidad.

ACE: Asociaciones Comunales para la Educación

CAPS: Becas para la Paz en Centroamérica Líderes de Educación Básica

CECE: Consejo Educativo Católico Escolar

CDE: Consejo Directivo Escolar

EDUCO: Educación con Participación de la Comunidad

MINED: Ministerio de Educación

MINEDUCYT: Ministerio de Educación Ciencias y Tecnología

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

SABE: Solidificación del Alcance de la Educación Básica

TALIS: Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. OBJETIVO GENERAL:

Analizar los estilos de liderazgo en los directores y su incidencia en las prácticas pedagógicas del proceso de enseñanza-aprendizaje en cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Verificar la aplicación de los principales estilos de liderazgo y su efectividad en el desempeño de los directores en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.
2. Establecer la relación entre los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.
3. Identificar la influencia de los estilos de liderazgo en los directores en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

6. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que los directores de los Centros Educativos son líderes dentro de la comunidad, se pretendió mostrar la importancia de poseer características de liderazgo para ejercer con éxito su cargo y que cada una de sus acciones influyan en las prácticas pedagógicas de los Procesos de Enseñanza – Aprendizaje que cada miembro de su equipo docente realiza; en consecuencia lograr que los cuarenta docentes en estudio mejoren sus prácticas pedagógicas y obtengan mejores resultados académicos en sus estudiantes.

Al respecto (Hallinger & Heck, 2014, p. 74) mencionan que: “A partir de los años 60 los investigadores comenzaron a conceptualizar el liderazgo escolar de manera explícita como un elemento esencial en la mejora en la calidad de la enseñanza”.

Se observa desde hace décadas la importancia del liderazgo de los directores escolares como objeto de estudio, de él depende en gran medida la calidad de la enseñanza y la motivación del profesorado; generando con ello mayor autonomía y responsabilidad en los resultados escolares. Así mismo se muestra en trabajos realizados como el de (Weinstein, Hernández, Cuéllar, y Flessa, 2009) quien sostiene que, en el caso del liderazgo “los seguidores consideran que la posición del líder y/o sus características personales le asignan el derecho de dirigir los cursos de acción, suele existir una identificación personal con el líder, o al menos se confía en su experticia y, por lo tanto, su influencia es aceptada legítimamente como lo correcto” (p.20).

Se realizó un análisis sobre el liderazgo escolar, con el objetivo de que las relaciones laborales entre directores y docentes sean productivas, además se indagó si el tipo de liderazgo ejercido por ellos contribuye al desarrollo de las buenas prácticas pedagógicas y de gestión, la información recabada está disponible como insumo al servicio de las autoridades educativas para incorporar la importancia del liderazgo en el entorno educativo. El estudio se centró en los directores, retomando el perfil y experiencia en torno al ejercicio de sus labores, teniendo en cuenta los procesos

administrativos y de gestión escolar. Con esta investigación se verificó el impacto de las prácticas de liderazgo en el proceso de enseñanza, en beneficio de la comunidad educativa salvadoreña.

Con lo anterior se debe considerar que la investigación está centrada en los directores, retomando su perfil y experiencia en torno al desenvolvimiento en su carrera, así como también en procesos de Administración y Gestión Escolar. Esta investigación verifica hasta qué punto las prácticas de liderazgo ejercidas por los directores afectan o benefician los procesos de aprendizaje.

Al estar inmersos en el ambiente de trabajo educativo se evidencia la necesidad de contar con alguien que posea la capacidad de ir un paso adelante para mostrar el camino a seguir, para el caso (Weinstein, et al. 2009), expresa que “La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tiene un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas” (p.20).

Con relación a lo anterior, se promueven e impulsan cambios innovadores en beneficio del desarrollo y accionar educativo, de esta manera la investigación busca contribuir al conocimiento fundamental referente y la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje que caracterizan al liderazgo pedagógico desde las buenas prácticas ejercidas por los directores de los Centros Educativos, además, los resultados obtenidos serán utilizados como base para futuros estudios similares en otros contextos del territorio nacional.

Con esta investigación se auscultó hasta qué punto inciden esas prácticas de liderazgo ejercidas por los directores en la interrelación con los demás miembros de la comunidad educativa: docentes y estudiantes, de tal forma que los resultados arrojados por el estudio fueron de utilidad en la toma de decisiones para el MINEDUCYT y organismos nacionales e internacionales que mejoren la calidad educativa en El Salvador.

7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

7.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio tiene como finalidad indagar acerca del liderazgo de los directores como Administradores Escolares y su incidencia en las prácticas pedagógicas desarrolladas en los Centros Educativos seleccionados para esta investigación. Desde el punto de vista nacional, los antecedentes en torno a este tema se centran en la mejora del proceso de enseñanza – aprendizaje, en la calidad de la Administración y Gestión de los directores, como lo menciona el documento cuatro de Gestión Escolar efectiva del MINED: “El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del Centro Educativo sea efectiva; es decir, para que la gerencia y la Administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logren el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida”. (MINED, 2008, p. 6)

Lo anterior plasma que el rol de los directores tiene una relevancia desde el punto de vista de la oportunidad de mejora de los procesos por medio de proyectos de largo alcance. El profesional en esta carrera debe poseer la suficiente capacidad para dirigir un Centro Educativo, con conocimientos en áreas de recursos humanos, pedagogía y aspectos legales que son parte de la Administración Educativa; por tanto el papel de los directores es sumamente importante para lograr que la gestión del Centro Educativo sea efectiva; es decir para que la gerencia y la Administración adecuada de recursos permitan alcanzar el resultado esperado: el aumento en la calidad y cantidad de los aprendizajes adquiridos por los estudiantes.

Por tal motivo es de suma trascendencia el papel de liderazgo que la figura del director adopte para saber administrar todas esas funciones e inversiones de recursos que llegan al Centro Escolar. Se plantea que la dirección conlleva a un importante papel para la consecución efectiva de la

gestión siempre encaminado a alcanzar la calidad, mediante la Administración óptima de los recursos económicos, tiempo, humanos, sin dejar atrás la infraestructura y los ambientes educativos. (Berrios, 2014, p.16)

En este sentido el papel de liderazgo de los directores visto como una competencia implícita en el perfil de la persona que ostenta un cargo de Administración Escolar se convierte en un eje fundamental para mejorar la gestión y las prácticas pedagógicas en los Centros Educativos. Hasta ahora es el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) quien define las políticas y planes de construcción e infraestructura, textos y contenidos educativos (currículum, programas de estudio, colección de material bibliográfico), la contratación de los recursos humanos, el mantenimiento de la infraestructura educativa compra de equipo, financiamiento o cofinanciamiento y la adopción de tecnologías. En concordancia a dichos planes y políticas, los actores locales que participan son las asociaciones de maestros, padres de familia, estudiantes y representantes de la iglesia, quienes integran el Consejo Directivo Escolar (CDE) y en el Consejo Educativo Católico Escolar (CECE) como organismos responsables de administrar y facilitar los servicios educativos. ¿Pero qué pasa si quienes acceden a dicho cargo no cuentan con la preparación o las aptitudes ideales para ejercerlo?, es innegable que el criterio para el otorgamiento de plazas de dirección única por parte del Tribunal de la Carrera Docente no incluye un requisito específico dentro del perfil para los aspirantes a dicho cargo que esté referido a la capacidad de liderazgo y las habilidades que giran alrededor de esta.

La reglamentación que el Tribunal de la Carrera Docente utiliza como base para establecer los requerimientos de asignación de plazas está contemplada en la Ley de la Carrera Docente, específicamente en el artículo 44 el cual expresa:

Que cada aspirante debe ser docente nivel dos como mínimo; tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente; haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley; ser de moralidad y competencia notorias; y, no haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.¹

Con lo anterior se puede evidenciar que la selección de directores se realiza por criterios en donde el docente aspirante cumpla con ciertos requerimientos en los cuales no se incluyen su indispensable formación en el área de Administración Escolar y mucho menos por su demostrado liderazgo dentro de la comunidad educativa.

Lo cierto es que mientras tanto se siguen ejerciendo cargos de dirección escolar de manera empírica, con directores que ostentan el cargo sin conocimiento de aplicación de técnicas de liderazgo y manejo de grupo o en el peor de los casos docentes que toman el cargo a solicitud de sus compañeros sin la menor idea de administrar un Centro Educativo en todas sus dimensiones ya sea de Administración de fondos y recursos, manejo de equipos, diseño de planes orientados al mejoramiento de servicios que presta el Centro Educativo, esto ocurre principalmente en algunos casos en los cuales no se ha dado un nombramiento oficial por parte del MINEDUCYT lo que propone una investigación al respecto, para encontrar la relación entre la incidencia de la tipología de liderazgo ejercida por parte de los directores de los Centros Educativos y las prácticas pedagógicas que ellos realizan en su ejercicio profesional. De tal forma que se pueda descubrir si hasta la fecha un factor determinante en la mejora de la calidad educativa y específicamente en el

¹ MINED de El Salvador, A. L. (1996). Ley de la Carrera Docente: Diario oficial N° 58, Tomo N° 330 Decreto 665. San Salvador, El salvador. Recuperado de <https://bit.ly/2PXrYKK>.MINED. (2008). *Gestión Escolar Efectiva, documento 1*. San Salvador, El Salvador: Procesos Gráficos, p.20

aprendizaje de los estudiantes comienza con la designación de directores e identificación de características del tipo de liderazgo que estos desarrollan en función de aplicar prácticas pedagógicas eficientes y exitosas.

7.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Ante el planteamiento descriptivo de dicha problemática surge al respecto la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los directores de los Centros Educativos seleccionados del distrito 10-04, 10-09 Y 10-11 pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina, todos del departamento de San Vicente, así como de las características que este liderazgo pueda tener en las prácticas pedagógicas que contribuyan al mejoramiento de los aprendizajes significativos de los estudiantes?

7.3. DELIMITACIONES

7.3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La siguiente investigación se desarrolló en Centros Educativos del distrito 10-04 del Centro Escolar “Sarbelio Navarrete” con ubicación Final Avenida Crescencio Miranda San Vicente, San Vicente (El Salvador) y Centro Escolar “Dr. José Rosa Pacas” en la 16 A, Calle Poniente, Colonia Agua Caliente, ambos pertenecientes al área urbana del municipio de San Vicente, un director del distrito 10-09 del Complejo Educativo Católico “Ana Guerra de Jesús” del área urbana Calle tres de mayo, Barrio San José, Contiguo a Templo Parroquial, Santo Domingo, San Vicente, y un director del distrito 10 – 11 en el Complejo Educativo Católico “Presbítero René Valle” ubicado en el Barrio El Centro, Costado Norte del Parque Central Alirio Napoleón Macías, San Esteban Catarina, San Vicente.

7.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se desarrolló en los meses comprendidos de julio a diciembre 2020

7.3.3. DELIMITACIÓN TEORICA

La base teórica de la presente investigación se realizó tomando como referencia autores que han diseñado estudios relativos al liderazgo escolar, para el caso autores tales como: Leithwood, K define el liderazgo y sus factores.

Camarero Figuerola, define y explica acerca de los tipos de liderazgo entre ellos el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, así como de los modelos de liderazgo escolar. Luego sostiene que las funciones de los directores están reguladas de acuerdo con las leyes concretas en donde se desarrolle dicha función.

Botía, A. concreta los roles de los líderes educativos, enfocadas en tareas pedagógicas para obtener mejores resultados. Así mismo expone la existencia de tres modelos de liderazgo transformacional.

Senent, J. M. en el estudio de caso: movilidad de estudiantes, microanálisis del programa erasmus propone una focalización de las actividades de carácter pedagógica de los directores más que ampliar su rango de atribuciones, proponiendo una serie de recomendaciones al respecto.

Kotter John P. en su obra “la verdadera labor de un líder” establece una necesaria diferencia entre gerencia y liderazgo.

Gajardo y Ulloa han descrito cuatro grandes tipos de prácticas de liderazgo que tienen un gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. en la revista “El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes” proponen 5 características de un líder eficaz.

Valencia Vargas, E. En su Trabajo de investigación acerca de “La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores” explica la correlación entre liderazgo del director y el nivel del desempeño docente.

Sierra Villamil, G. M. establece una serie de competencias que debe poseer el líder como Administrador que sustente su capacidad en el ejercicio de sus funciones.

Avendaño, K. & Wise, D. define el coaching para el liderazgo educativo.

Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. explican el Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales a través del coaching.

7.3.4. UNIDAD DE OBSERVACIÓN

Debido a las condiciones actuales causado por la emergencia por COVID -19, las unidades de observación planteadas originalmente han sido cambiadas por diez docentes de cada Centro Educativo y sus cuatro directores respectivos, teniendo una muestra representativa de 44 individuos.

8. MARCO TEÓRICO

8.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Orígenes del liderazgo

En el transcurso de la historia han existido varios autores que desarrollan la concepción de liderazgo, liderazgo educativo y a su vez se han implementado diferentes Planes Educativos en la historia de El Salvador que profundizan en la función del Administrador Educativo conocido como director. El ser humano en sociedad ha evolucionado desde sus inicios, todos los avances realizados se encaminan al desarrollo de actividades para el aumento de las habilidades y adquisición de nuevos conocimientos influyendo en el progreso de la humanidad, en esa perspectiva, el liderazgo toma un papel preponderante en el acrecentamiento del éxito en las actividades cotidianas. Los líderes influyeron mucho en el crecimiento económico de países, organización de guerras e incursiones en territorios desconocidos, en las diferentes civilizaciones Babilonia, China, Roma y Grecia.

A comienzos del siglo XIX, Karl Von Clausewitz, general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, sugiriendo cómo liderar los ejércitos en periodos de guerra. Consideraba la disciplina como un requisito básico para una buena organización. Para él, toda institución requiere una planeación cuidadosa en la cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente intuitivas. Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El Administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla². En el texto anterior se mencionan las características de un líder efectivo, las cuales son la organización, planeación y disciplina, como ejes fundamentales para alcanzar objetivos.

² Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, 2000, p.24

La Administración Escolar en El Salvador

En El Salvador se han impulsado diferentes Reformas Educativas dando inicio en la cuarta década del siglo XX, siendo ignorada en gran parte antes de esta década, el Ministerio de Educación de ese entonces se encontraba dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública, la siguiente reforma sustancial fue la Reforma Educativa de 1968, implementando conceptos clave como la educación formal, niveles de enseñanza, bachilleratos diversificados por medio de modalidades (académico, industrial, comercio, agrícola, navegación, salud, artes, hostelería y turismo). El papel del director en ese contexto es velar por la formación moral con base a la formación de mano de obra calificada para el desarrollo industrial del país, realizando al mismo tiempo una reestructuración en los planes de estudio y en la Administración tradicional de los Centros Educativos, como se menciona en el párrafo siguiente:

La nueva estructura apuntaba a contribuir a transformar la realidad y satisfacer las demandas del "desarrollo económico por medio de la modernización del aparato productivo, lo que traería el desarrollo social y, por lo tanto, el desarrollo sociopolítico"³.

Algunos ejes de la Reforma Educativa de 1969 con enfoque administrativo fueron la desburocratización, descentralización y modernización del sistema técnico, reformando el marco legal, formación en valores cívicos y éticos, implementación de la educación formativa y participativa, mejorando la cobertura y la calidad educativa.

En 1980, la Administración Escolar en los diferentes centros de estudio se vio afectada por los inicios del conflicto entre pobladores y el gobierno de esa época. Se calcula que en 1980 se cerraron 3, 285 aulas lo cual significó que aproximadamente 1, 542 profesores y 107,000 educandos fueran

³ El Sistema Educativo Salvadoreño: Problemas e Implicaciones sobre el Desarrollo Económico. Centro de Investigaciones Tecnológicas y Científicas, Cuadernos de Investigación 3. Año 1, agosto 1989. p. 18.

afectados. El cierre de aulas siguió en ascenso y en 1987 se cerraron 198 escuelas abarcando 733 aulas, que incluyen 24, 756 estudiantes ⁴.

En la Reforma educativa del año 1995, se tenía como objetivos principales mejorar la calidad del Currículo del Sistema Cultural y Educativo del país, descentralizar la Administración para la buena utilización de recursos materiales y personal. En cuanto a la Administración Educativa se dio inicio y seguimiento a diversos programas como EDUCO (Educación con Participación de la Comunidad), enfocándose en el modelo asociativo de una educación descentralizada donde los padres de familia campesinos desempeñaban un papel importante en el desarrollo de espacios educativos en la comunidad, presentando un nuevo desafío para los docentes que ejercían su rol como director de estos centros, ya que se promovió por medio del Ministerio de Educación la conformación legal de (ACE) Asociaciones Comunales para la Educación, encargadas de la gestión educativa en forma local, es decir de las comunidades rurales. Otro programa de importancia bajo la Administración de los directores es el de Alimentación Escolar y el de Educación en Adultos. Se realizaron programas de capacitación para técnicos, supervisores, directores y docentes, para el conocimiento de los nuevos enfoques curriculares y el desarrollo científico y tecnológico dentro de los proyectos SABE (Solidificación del Alcance de la Educación Básica), EDUCO, CAPS (Becas para la Paz en Centroamérica Líderes de Educación Básica), entre otros, logrando así la capacitación de todos los directores de escuelas de educación básica y parvularia del país, dichas capacitaciones se basaron en la Administración Educativa, mejoramiento de la calidad educativa, educación en población, fortalecimiento de la regionalización, bibliotecas escolares, marcando un antes y un después en el papel de los directores, siendo una apuesta ambiciosa dentro de esta Reforma Educativa.

⁴ Sandoval L. (1988). El Planeamiento Educativo en Centroamérica en la hora de la Guerra y la Paz. Estado del Planeamiento Educativo en América Latina y el Caribe. Marzo 1988. p. 103.

Entre las líneas estratégicas del Plan Social Educativo, se encuentra en el numeral “C” la dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directores docentes, con el objetivo de fortalecer la profesión docente garantizando condiciones dignas de vida y promoviendo la formación permanente para elevar su compromiso y desempeño en el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiantado ⁵.

En el numeral “D” del Plan Social Educativo, se plantea la definición de criterios e indicadores de calidad para los Centros Educativos públicos, orientados hacia la mejora permanente de los servicios educativos que ofrecen, la profesionalización de la función directiva docente enfocada hacia la gestión institucional eficiente, fortalecimiento del rol de directores a partir de la adecuación de los procesos que aseguren un desempeño eficiente en los ámbitos de selección, nombramiento, asesoramiento y evaluación, fortalecimiento de la participación y capacidades directivas de los miembros de los organismos de Administración escolar local. Significando un avance sustancial en materia de Administración y Gestión Educativa, enfatizando en las funciones del director presente en la legislación educativa de El Salvador.

En cuanto al Plan Cuscatlán en el área educativa se plantea metas entre las cuales se encuentra, la dignificación del magisterio que conlleva a una reformulación de la Ley de la Carrera Docente, formación docente en Gestión Escolar, pedagogía, planificación, administración, ciencia, filosofía y práctica docente, que llevará a los docentes de El Salvador a un mejor nivel profesional⁶. Al igual comprende la regionalización de la educación como una forma de diversificar las opciones académicas, tecnológicas y de gestión en el Sistema Educativo.

⁵ MINED. (2009). Programa Social Educativo. *Plan Social Educativo Vamos a La Escuela*, 1, 88. <http://cuscatlan.mined.gob.sv/downloads/Institucional/programa-plan-social-educativo-vamos-a-la-escuela.pdf>, p. 52.

⁶ Vinet, L., & Zhedanov, A. (2011). Plan Cuscatlán Educación. In *Plan Cuscatlán Educación* (Vol. 44, Issue 8). <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>

8.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

8.2.1 EL LIDERAZGO

El liderazgo educativo se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20).

El liderazgo sobreviene cuando se toma en consideración trabajar en conjunto con metas puesta en común para alcanzar la mejora del Centro Educativo, siendo trascendental para influenciar al personal en el trabajo colegiado, en este punto es importante recalcar que existe una relación de los directores con el personal administrativo, docentes, estudiantes y comunidad, en este caso tener la capacidad para liderar de manera efectiva y esto se logrará gracias a la formación como director, y a la vocación que cada uno posee. Al respecto López (2012), propone lo siguiente:

Al analizar el comportamiento de las organizaciones los diferentes estudios han establecido que el liderazgo de quienes las conducen resulta fundamental para su éxito. Es decir, la fuerza de la persona y su comportamiento son indispensables para la organización, para captar el compromiso y la participación de los subalternos (p.60).

Al mismo tiempo los líderes deben de ir construyendo procesos colaborativos, para aumentar el rendimiento de los Centros Educativos, brindando al equipo docente oportunidades para la participación en el desarrollo de proyectos de importancia para toda la comunidad educativa, de acuerdo con Leithwood (2009):

El liderazgo se practica de acuerdo con las particularidades de la organización social, las metas establecidas, las personas involucradas, los recursos y, aún más, las características del propio líder, entre otros factores. Por lo tanto, ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal (p.19).

Al hacer un análisis de lo expuesto, se considera que cada Centro Educativo, tiene diferentes contextos y realidades, por lo que los directores aplicarán soluciones de acuerdo con sus necesidades, adaptándolas a sus diversos factores e indicadores.

8.2.2 TIPOS DE LIDERAZGO

Existen diferentes tipos de liderazgo, que se identifican en forma histórica, a partir de la observación en el desempeño docente y de directores, en los antecedentes de cada institución educativa, se han formado diferentes tipos de líderes, de tal manera es imprescindible conocer los tipos de liderazgos directos dependiendo del contexto y realidades en las que se desarrollan.

El proceso de liderar empieza con el líder articulando una visión interesante, esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización (Robinson, 2007), “los líderes de las escuelas de mayor rendimiento tienden a dar más énfasis a la comunicación de los objetivos y las expectativas” (p.30).

Con tal propósito un líder inspira seguridad en las ideas, metas y acciones realizadas durante el desarrollo de un proyecto, y en la toma de decisiones, para ello, no existe un tipo de liderazgo establecido, sino que se va adquiriendo, dependiendo del contexto real de los empleados y demás miembros de la comunidad educativa.

8.2.2.1. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El liderazgo transaccional es según (Camarero Figuerola, 2015) “Un intercambio costo-beneficio o de recompensas entre líder y el personal subordinado” (p.43). El enfoque de este tipo de liderazgo es el balance entre el costo en la realización de un proyecto, como infraestructura, educación, social, y el beneficio que conlleve realizarlo. Se define el liderazgo transaccional como la tarea directiva de clarificar los requisitos del trabajo y premiar por cumplirlos, identificando dos factores:

- **Recompensa contingente:** Es usada por el líder para motivar a los subordinados, ofreciendo recompensas y si éstas no son realizadas se es acreedor de un castigo, por este motivo se debe cumplir lo que se promete, para no crear un ambiente de incertidumbre dentro del Centro Educativo.
- **Dirección por excepción:** Se enfoca en la intervención del líder directivo, al momento de ocurrir una problemática, que perjudique la consecución de las metas de trabajo, los directores delegan funciones, pero en ocasiones éstas no son desempeñadas de una manera correcta, es allí donde surge este factor del liderazgo transaccional.

8.2.2.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo tiene como fin el desarrollo y crecimiento de toda la comunidad educativa, en contraste con el liderazgo transaccional que se centra en que se cumplan las metas propuestas, los líderes transformacionales dirigen y motivan a todas las personas que están bajo su cargo para que trabajen por los intereses en común, además estos se esfuerzan por garantizar y buscar cambios que en forma influyente transformen a la sociedad en donde se encuentran, respetando las normas y valores establecidos, para este caso Camarero Figuerola (2015) plantea que:

Para ser un buen líder transformacional, se establece cuatro tipos de conductas relacionadas con el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, este tipo de liderazgo presenta ciertas tácticas para incentivar a los demás, logrando relacionar los intereses personales con los del colectivo y la sociedad, por ello plantea lo siguiente: Las estrategias de los líderes transformacionales para motivar son: Aumentar el nivel de comprensión de los seguidores acerca del trabajo a realizar, hacer que los seguidores trasciendan su propio interés en beneficio del interés del grupo y cambiar la importancia de la jerarquía de necesidades

de los seguidores de forma que las necesidades más elevadas, como la autorrealización, adquieran más importancia que las necesidades más básicas, como los beneficios materiales (p.44).

Tal es el caso de los directores que su desempeño está enfocado en el liderazgo transformacional, los cuales se caracterizan por convertir y guiar a sus docentes para que muestren una actitud positiva, fomentando la utilización de metodologías activas y el uso de recursos técnicos y tecnológicos, enmarcando su importancia en la realidad social, todo enfocado en mantener o aumentar la calidad en el Centro Educativo, por medio de la implementación de metodologías diversificadas para el aprendizaje significativo.

Camarero Figuerola (2015) “Manifiestan la confianza que tiene en los profesores y a la vez potencia su autoestima, trabaja para armonizar los intereses profesionales del profesorado con la satisfacción del alumnado” (p.44). La relación con los alumnos es establecida en forma personal, visible, cercana y amable e interviene en las situaciones de conflicto en una posición neutral para así ganar respeto y autoridad. Valora la colaboración de los alumnos y padres de familia en actividades y proyectos del Centro Educativo.

8.2.2.3. MODELOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La actitud de los líderes no es estática, sino que se moldea a partir de las circunstancias externas, por tal motivo resulta imposible enmarcarlos en un tipo de liderazgo, basado en Botía (2011) “El liderazgo transformacional se enmarca en tres modelos interdependientes, que surgen en el líder directivo en forma espontánea, los cuales son: liderazgo pedagógico, instructivo o liderazgo para el aprendizaje, liderazgo distribuido, participativo o colegiado y liderazgo contextualizado o social” (p.82). Los directores transformacionales, se caracterizan por transmutar a sus docentes en líderes de las actividades escolares, motivando a partir de su visión, brindando recursos técnicos y tecnológicos, resaltando su importancia en la realidad social, todo con el objetivo de mejora

constante de la calidad en el Centro Educativo, por medio de la implementación de metodologías diversificadas para el aprendizaje significativo.

Independientemente del tipo de liderazgo, se puede admitir la necesidad de una delegación de tareas directivas entendidas como un acto de gestión, es decir, si los directores delegan en su personal docente responsabilidades y muestran que creen y confían, estarán generando características de líder que serán de gran ayuda en el momento del trabajo con el alumnado y mejorará el ambiente en el Centro Educativo.

8.2.2.3.1 LIDERAZGO PEDAGÓGICO INSTRUCTIVO

Cada director desempeña un rol importante en el proceso de enseñanza – aprendizaje ya que gestiona, motiva, dinamiza el aprendizaje para lograr los diferentes objetivos educativos, planteados al inicio del año, o al inicio de un periodo, por ello el liderazgo pedagógico, se define como: El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizaje. (MINED, 2008, p.12)

Las funciones de los directores son planificar, organizar, dirigir, administrar, evaluar y dar seguimiento a las actividades realizadas en sus Centros Educativos. Además, tienen la capacidad de conducir a su equipo hacia las metas, objetivos y orienta a comprometerse motivándoles a desarrollar sus habilidades, dedica la mayor parte del tiempo a crear un buen ambiente de trabajo teniendo efecto en el desempeño escolar.

8.2.2.3.2. LIDERAZGO DISTRIBUTIVO

El rol de los directores en el liderazgo distributivo o distribuido es el facilitador de infraestructura, recursos bibliográficos, lúdicos, económicos, entre otros, así lo menciona Carreño (2008) “Esta teoría admite, en un inicio, una concentración de capacidades en uno de los miembros del sistema, este actuará solamente como facilitador de un proceso que lleva, necesariamente, a la apropiación de estas capacidades por parte del colectivo” (p. 17).

Este tipo de liderazgo busca cambios distribuyendo el trabajo y delegando responsabilidades, es así como logra la creación de confianza entre el grupo de trabajo y la obtención de resultados satisfactorios, resalta en este sentido que la distribución de liderazgo va más allá de una delegación de tareas y responsabilidades e implica la construcción de relaciones de confianza, el desafío estará en crear condiciones para poder trabajar en forma colectiva e independiente y así lograr mejores resultados que beneficien a toda la comunidad educativa.

8.2.2.3.3. LIDERAZGO CONTEXTUALIZADO.

Es un liderazgo que reconoce los contextos en los que actúan las escuelas, tanto en el plano social y económico, que envuelve a sus alumnos, como en el político y la práctica relevante para superar la desventaja⁷. Conviene subrayar la relevancia que tienen en este tipo de liderazgo los indicadores demográficos, económicos y sociales, ya que para poder desarrollar un proyecto dentro de un Centro Educativo se debe de partir de las necesidades que se presentan, dado que una escuela ubicada en el área urbana posee diferente contexto que una en el área rural, con ventajas y desventajas distintas, los directores toman en cuenta dicha situación y lo trasladan a la comunidad

⁷ Ainscow, M., & West, M. (2008). *Mejorar las escuelas urbanas: Liderazgo y colaboración* (Vol. 112). Primera Edición, Narcea Ediciones, imprime Lavel 28970 Humanes (Madrid), España. NIPO: 66-08-053-4, ISBN:978-84-277-1593-6, Depósito legal: M-50.629-2008, p. 176

en forma efectiva mediante procesos acorde a lo antes mencionado, de tal manera que se les facilite alcanzar las metas propuestas.

8.2.3. FORMACIÓN DE DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN AMÉRICA LATINA

No hay duda de que en la actualidad los directores tienen una amplia lista de tareas por resolver en cada jornada de trabajo, sus actividades no se limitan a la parte administrativa; conlleva actividades que surgen de la complejidad y cotidianidad de la labor educativa, a las que deben dar respuestas de forma espontánea.

La labor de los directores dibuja muchas acciones orientadas a potenciar los aprendizajes en concordancia con los requerimientos de su entorno. El liderazgo directivo se ha venido constituyendo en un tema de creciente importancia dentro de la discusión educativa a nivel internacional. “Esta relevancia ha derivado de las conclusiones de la investigación especializada que ha constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y mejora de las escuelas, siendo considerado el segundo factor intraescolar de mayor trascendencia” (Weinstein, Muñoz y Hernández, M., 2014, p. 5).

Por lo anterior se deduce que una efectiva preparación inicial, una inducción oportuna y una formación continua pueden hacer la diferencia en el desempeño de los directores en servicio, al igual para docentes que aspiren al cargo de director.

Es por este motivo que la principal evidencia en el área ha sido que las políticas dirigidas a los directores escolares en la región aparecen como un ámbito en movimiento y en proceso de cambio. En El Salvador existe una legislación que se refiere a la actualización continua de los docentes plasmado en el artículo 31 de la Ley de la Carrera Docente de las Obligaciones de los educadores.

8.2.3.1 FOCALIZACIÓN DE FUNCIONES DE LOS DIRECTORES

Se considera en nuestros días que las funciones y responsabilidades asignadas a los directores son muchas, las tareas administrativas son principalmente las que absorben mayor tiempo y esfuerzo solventarlas; representación del Centro Educativo en comités comunales y municipales; pero todo ello va en detrimento de la atención que debe prestarse a lo pedagógico.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) llevó a cabo en 2008 la primera edición del Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (TALIS), en el que se incluyeron cuestiones orientadas a profundizar en la temática del liderazgo. Dicho estudio concluyó que para mejorar los resultados de los estudiantes no es suficiente ampliar el rango de las atribuciones a los directores escolares, sino que es necesario que exista una definición precisa de sus responsabilidades, de modo que los líderes focalicen su actividad en las tareas de carácter pedagógico, las líneas de acción en las que la OCDE agrupa sus recomendaciones son: definir las responsabilidades del liderazgo, distribuir el liderazgo escolar, desarrollar habilidades para el liderazgo eficaz, hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva (Senent, 2015, p.73).

En los últimos 15 años los directores escolares son llamados a realizar una multiplicidad de funciones en todo tipo de entorno, la mayoría de las veces en ambientes difíciles y con recursos limitados. Se tiene conocimiento de una gran gama de roles que los directores deben realizar, las actividades diarias van dentro del plano administrativo, contabilidad, gestión de recursos y hasta de asesoría pedagógica, entre otras; descuidando muchas veces el área de atención a las prácticas pedagógicas que procuren un éxito en los aprendizajes de los estudiantes en los centros escolares que dirigen.

8.2.4. PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EXITOSAS

En el caso de los directores como Administradores y Gerentes se desenvuelven con base en el contexto de los Centros Educativos, valorando diversos factores entre los cuales se tienen los

ingresos económicos, indicadores educativos como la deserción escolar, la repitencia, la sobreedad, el núcleo familiar de los estudiantes, entre otros, para definir su propio estilo de liderazgo, teniendo presente su gamificación antes mencionados en esta investigación.

El buen funcionamiento del Centro Educativo, el reflejo de las buenas prácticas pedagógicas y el rendimiento académico de los estudiantes es lo que dará la pauta para hacer una evaluación precisa acerca de los procesos de enseñanza-aprendizaje que sean significativos.

Se describen cuatro grandes tipos de prácticas de liderazgo que tienen un gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes:

En primer lugar, se establece una dirección en donde los directores efectivos compartan una visión clara y un sentido de pertenencia a la escuela, esto ocurre cuando identifican oportunidades para motivar e incentivar al personal para conseguir metas comunes, incluye a docentes, estudiantes y padres de familia. En segundo lugar, desarrollar al personal consiste en la capacidad del líder de potenciar las habilidades de los miembros de la organización que dirige, de tal manera que amplíe las opciones para responder a los retos que el docente enfrenta en las aulas, en tercer lugar, rediseñar la organización, se consigue estableciendo condiciones de trabajo que motiven al personal a desarrollar sus capacidades, esto pasa por la facilidad de tiempo para que los docentes planifiquen su función por medio de comités y equipos de trabajo. Para finalizar como cuarto lugar, gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, este conjunto de tareas busca proveer los recursos

necesarios y seguir el progreso de los estudiantes, esto es por medio de la supervisión del aula, la motivación emocional al profesorado, estableciendo estructuras de resolución de conflictos.⁸

Es muy clara la incidencia de aquellos directores que comparten sus planes con la comunidad educativa para el empoderamiento de sus miembros en los propósitos que conllevan las actividades que se ejecutan en el Centro Educativo; así como de la potencialización de las capacidades de los docentes, estudiantes y personal administrativo junto a la mejora de condiciones de estudio y trabajo, la preocupación por la provisión de recursos, lo que deriva en el mejoramiento de los procesos académicos.

Por su parte Robinson (2007), apoyándose en estudios cuantitativos que vinculan liderazgo con los resultados de estudiantes, define cinco características que lo hacen eficaz:

Como primera característica se tiene el establecimiento de metas claras y expectativas, que generen buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias, promoviendo que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse que controlan la situación, en lugar de sentirse controlados por ésta. Como segunda característica, la obtención de recursos en forma estratégica implica alinear la selección de recursos con las prioridades de los objetivos de enseñanza. Como tercera característica la planificación, organización y evaluación del proceso de enseñanza – aprendizaje mediante la implementación eficaz del currículum, implementando un proyecto de asistencia al docente como apoyo para la mejora progresiva del proceso, haciendo uso de *feedbacks*, para realizar estudios de factibilidad metodológica y factores externos que afectan la

⁸ Gajardo, J. & Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. (ISSN impreso: 0210-4679), p. 7

calidad educativa. Como cuarta característica la supervisión directa del currículum mediante la coordinación entre profesorado entre niveles en los centros escolares y en el interior de cada curso o ciclo. Siempre en búsqueda de la mejora y no de la punición y la quinta característica se establece la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente, si la calidad de los docentes tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Además, debe participar directamente con los docentes en el desarrollo profesional. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, organizar las aulas para reducir los tiempos de espera, las presiones externas y las interrupciones para proteger las oportunidades de aprendizaje de los alumnos (p.28).

De esta forma se hace énfasis en la indiscutible incidencia que posee el Administrador Escolar en la cercana relación con el mejoramiento de la calidad educativa, específicamente en el rendimiento académico de los estudiantes y es a través de su papel como líder que planifica, descentraliza, otorga la oportunidad de que su personal se capacite y promociona los avances en materia de la calidad educativa lo que posibilitará dicha mejora en los procesos y resultados de la formación académica e integral de los estudiantes.

8.2.4.1 INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOCENTES Y ESTUDIANTES

En el marco de los estilos de Administración basada en el liderazgo, se observa que posee una influencia marcada en los docentes y estudiantes, por ello se analiza lo siguiente:

Al estudiar la eficacia y mejora de las escuelas a partir de la incidencia que se obtiene del trabajo de los directores, se ha destacado el papel desempeñado por los docentes, mediante el liderazgo pedagógico al organizar buenas prácticas educativas en los Centros Educativos y en contribuir al mejoramiento de los resultados de los aprendizajes. Es decir, aunque los directores no son quienes trabajan directamente en el aula; pero si constituyen esa figura representativa de la cual depende

mucho la gestión o la facilitación de recursos que mejoren las condiciones para el trabajo salón de clases y por consiguiente el incremento de los aprendizajes de los estudiantes. (Bolívar, 2010, p.17).

En otras palabras, el rendimiento exitoso de un profesor está en función de sus conocimientos, destrezas, motivaciones, mística de servicio y de las características del contexto real en que trabaja. Ahora bien, la creación de un entorno y de unas condiciones de trabajo favorables para un funcionamiento óptimo en las aulas es una situación que depende de la gestión administrativa de los directores.

8.2.4.2 HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL LÍDER COMO ADMINISTRADOR

Como ya se explicó anteriormente el líder como Administrador Escolar debe poseer idealmente una serie de competencias que sustenten su capacidad en el ejercicio de sus funciones dentro de la práctica cotidiana, de acuerdo con Sierra (2016), para la validez de un líder-directivo se presentan las siguientes competencias:

Competencias estratégico-gerenciales o liderazgo centrado en principios, es la capacidad de desarrollar un espíritu de cooperación y cumplimiento de compromisos guiando a sus colaboradores bajo un ambiente de respeto y sentido humano, utilizando conocimientos del manejo de grupo, tales como: inteligencia emocional siendo la capacidad de entender estados de ánimos ajenos, promoviendo el crecimiento emocional de los colaboradores; asertividad cuya definición es la capacidad de escuchar a los demás propiciando la libertad de expresión por medio de un comportamiento respetable que puede prever sucesos que traigan dificultades, para ello se hace uso del Coaching educativo por medio del manejo de esta metodología los líderes impulsan el desarrollo de la conciencia y responsabilidad de las personas. (p.123)

En muchas ocasiones los directores se enfrentan a situaciones conflictivas derivadas de las emociones ya sea de los estudiantes, padres de familia o de sus compañeros docentes en el que se pone a prueba la inteligencia emocional, la cual debidamente orientada por el propio dominio de estrategias y técnicas como la asertividad, empatía y el *coaching* educativo propicien la resolución exitosa de esos conflictos a los que a diario se enfrenten los Administradores Escolares, de ahí surge la importancia de manejar dicha competencia.

En el seguimiento de las competencias nuevamente Sierra (2016) agrega: Competencias tácticas o gerenciamiento estratégico: es la capacidad de vincular la misión y visión de largo plazo de la organización al trabajo diario, a través de negociaciones y relaciones entre las personas aumenta la capacidad de concretar acuerdos y alianzas para solucionar conflictos, beneficiando a la comunidad educativa a través de dichos convenios. Dicha competencia es vital a la hora de solucionar conflictos los cuales son muy comunes en las relaciones interpersonales (p.124).

Vincular a la comunidad educativa a los planes y proyectos educativos es vital para alcanzar el éxito de estos; si cada miembro de la comunidad se identifica y es orientado por los directores para empoderarse de los fines que se plantean con las actividades planificadas, esto traerá consigo el beneficio del Centro Educativo pues por medio de esa vinculación se genera la unidad que lucha y defiende los intereses compartidos por todos sobre trabajo escolar como un solo equipo. Finalmente, dentro de estas competencias Sierra (2016) propone que el director posea:

Competencias operativas dentro de las cuales el trabajo en equipo valora las diferencias y reconocen las competencias de cada uno logrando sinergia en los resultados, empoderamiento basado en la capacidad de asumir procesos de autodesarrollo que le permita adquirir nuevos retos y responsabilidad de la organización educativa (p.124).

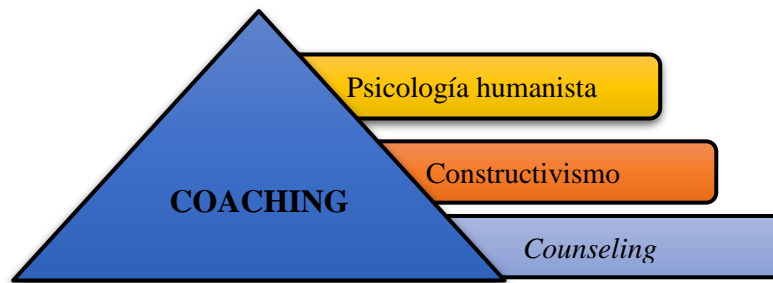
El discernimiento y la racionalidad son características de todo líder, enfocándose en la autoconciencia, la capacidad de transformar el entorno en el que se desenvuelve, para alcanzar las metas propuestas como equipo.

8.2.3. EL *COACHING* EDUCATIVO

Una de las técnicas modernas de mayor aplicación es la del *coaching* educativo, el cual tiene sus inicios en el siglo XVIII, donde un profesor universitario realizaba la acción de ayudar a sus estudiantes en su preparación en una forma efectiva para los exámenes, revolucionando esta manera de concebir el proceso de enseñanza – aprendizaje, surgió a finales del siglo XX, cuyo precursor desde el punto de vista empresarial fue John Whitmore. Consecuentemente las revistas científicas *Training and Development Journal*, y *The American Counseling Association (Asociación)*, promovieron el *coaching*. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que surge a partir del enfoque empresarial, pero, fue más ampliamente usado desde la visión humanista y social, teniendo sus bases en el método socrático, el cual “permite, a base de preguntas, que el alumno vaya resolviendo sus problemas de forma autónoma, llegando a descubrir su verdadero potencial” (Sánchez Mirón y Boronat, 2013, p.224).

Con lo mencionado anteriormente se otorga un sentimiento de libertad hacia los estudiantes, adquiriendo la posibilidad de elegir la forma de aprendizaje que se adapte a las necesidades y al entorno educativo, siendo los niños y jóvenes los constructores de conocimientos con la guía y orientación del *coach*.

Figura 1: Corrientes psicológicas que influyen en el desarrollo del coaching como técnica:



Nota: Elaboración propia a partir de (Sánchez Mirón, 2013, p.230)

El *counseling*, tiene como referencia dos enfoques, el directivo y el no directivo. Incide en la confianza mutua y la relación de las personas, colocando énfasis en la autonomía del aprendizaje. Según los textos de Vygotsky, Piaget y Ausubel basaron sus estudios en el principio del *coaching* educativo enfocado en el constructivismo y en el aprendizaje entre iguales también llamado zona de desarrollo próximo, siendo multidisciplinario al integrar la sociología, pedagogía, psicología y la ciencia, tomando en cuenta al lenguaje y la comunicación como fuente principal. (Sánchez Mirón, 2013) piensa que “La programación neurolingüística se centra en el análisis de la comunicación y de los procesos de cambio, estudiando la estructura de la experiencia subjetiva”. (p.225)

Entre las experiencias efectivas de las prácticas de liderazgo se encuentra el *coaching* educativo que se define como: *Coaching* es llevar a una persona valiosa de donde él o ella están a donde él o ella pueden llegar, contiene varias palabras clave; la palabra valiosa indica que el coach mira a la persona como valiosa. Llevar, significa que el coach va a tomar el mando a veces en un viaje que va a realizar con la persona que recibe su *coaching*. Donde puede llegar, se refiere a llevar a la persona hasta el máximo de su potencial. Dicho en otras palabras; el trabajo del coach es ayudar a una persona a realizar su máximo potencial. (Avendaño, 2013, p.11)

8.2.3.1. MODELOS DE COACHING

Tomando en cuenta la incidencia que tienen con el proceso de enseñanza –aprendizaje, los diversos modelos relacionados al *coaching*, se presentan a continuación: El modelo psicodinámico o clínico: el *coach* debe de tener conocimiento en formación psicológica para poder desenvolver este modelo, ya que se relaciona en forma constante con personas. Modelo conductual: Considera como punto primordial la conducta de los involucrados, alcanzando su desarrollo cuando las personas comprenden su impacto en las actividades que se realizan en los diferentes ámbitos. Modelo centrado en la persona: La intención es que la persona profundice y tome decisiones por sí mismas, tomando en cuenta las orientaciones del *coach*. Modelo sistémico: Implica la relación mutua entre las personas y el sistema, lo cual conlleva a que, si se cambia la conducta de las personas, se cambia también el sistema, teniendo en cuenta la importancia del aprendizaje en las personas en sus diferentes niveles de concreción.⁹

8.3. MARCO LEGAL

8.3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Se tiene que el Órgano Legislativo del Estado salvadoreño ha plasmado en la Constitución de la República, en su segundo título, sección tercera: Educación Ciencia y Cultura, una serie de disposiciones importantes para garantizar el buen funcionamiento de la educación; así en su Artículo 53 se establece que: El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. Constitución de la República de El Salvador (1983)

⁹ Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2013). Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educacion XX1*, 17(1), 221–241. <https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.1072>. ISSN: 1139613X, p.226

Artículo 55. En este artículo se mencionan los fines de la educación: lograr un desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana.¹⁰

8.3.2. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

En el artículo 66 se encuentran los objetivos de la Administración Educativa:

Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar los servicios educativos y culturales; desarrollar e implementar estrategias de Administración, establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos y establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero. Ley General de Educación, Art. 66 (1996)

El artículo 67 menciona que la Administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, liderados por los directores, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen.¹¹ Además, el Artículo 75 hace referencia a que en los centros oficiales de educación deberá organizarse un concejo de profesores presidido por el director, el cual responderá solidariamente por el buen funcionamiento de la institución.¹²

¹⁰ de Justicia, C. S. (1983). Constitución de la República de El Salvador. *Sección de Publicaciones, San Salvador, El Salvador.*

¹¹ de El Salvador, A. L. (1996). Ley General de Educación: Decreto 917. *Recuperado de <https://bit.ly/2GDYguW>.*

¹² Ídem, p.49

8.3.3. LEY DE LA CARRERA DOCENTE

La estructura organizativa de los Centros Educativos oficiales la integran los Directores, Subdirectores y el Consejo Directivo Escolar. Ley de la Carrera Docente Art.42.

Así también, en esta Ley se establecen los requisitos para desempeñar el cargo de Director en instituciones educación parvularia, básica, media y especial. Ley de La Carrera Docente, Art. 44 (1996)

La instancia responsable de realizar los procesos de selección para ocupar plazas vacantes de director o subdirector es El Tribunal Calificador de la Carrera Docente basado en los requisitos que se encuentran en la Ley General de la Carrera Docente en sus artículos 44 y 45, estas atribuciones se encuentran en el artículo 52 de la misma Ley. Se menciona que El Tribunal Calificador deberá calificar el expediente profesional y las pruebas de suficiencia de quienes aspiren al cargo de Director o subdirector enviados por el Consejo Directivo Escolar. Ley de la Carrera Docente, Art. 52 (1996)

8.3.4. REGLAMENTO DE LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE.

En el Art. 36 se enlistan las atribuciones y obligaciones del Director de institución educativa, entre las cuales vemos que los directores deben estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares, apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación, así como orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones. Reglamento de la Ley de La Carrera Docente (1996)

8.3.5. NORMATIVA DE FUNCIONAMIENTO GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA

Los directores deben buscar mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendiciones de cuentas de los procesos pedagógicos

y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes; (MINED, 2008, p.5).

Un Director – Gerente será aquel que lidera los procesos de elaboración o revisión de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Escolar Anual (PEA) con la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, involucrándolos de manera participativa y tomando decisiones respecto a la planificación didáctica; además de promover un clima de cooperación, impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo que fortalecerá el interés por la mejora continua de la comunicación para que genere un clima que favorezca el aprendizaje de los estudiantes; y delegará, tanto las funciones como el poder con responsabilidad, enfocado en el logro de los objetivos institucionales (MINED, 2008, p.6).

Se entiende por Dirección Escolar: “El proceso participativo, planificado y organizado por el cual el director, como líder pedagógico y Gerente del Centro Educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.” (MINED, 2008, p.6)

8.4. MARCO SOCIOECONÓMICO

Marco Socioeconómico de Santo Domingo

Santo Domingo es un municipio del departamento San Vicente (República de El Salvador). Se encuentra a una distancia de 44 km de la ciudad de San Salvador. Limita al norte con San Sebastián; al oeste con San Rafael Cedros, El Carmen y San Cristóbal (departamento de Cuscatlán); al sur con Verapaz y Tepetitán; y al este con San Lorenzo. Población fundada a fines del siglo XVIII por indios y ladinos. Su topónimo del Nahuatl Huitzapán, proviene de las voces Huiz, Huitzi= espina, Apán=río.

Le fue concedido el título de villa en 1871. En 1873 fue anexado al distrito de San Sebastián, en el departamento de San Vicente. Se le otorgo el título de ciudad en 1998. Cuenta con una población de 7621 habitantes. Este municipio se registra a una altura de 670 metros sobre el nivel del mar. Posee una extensión territorial de 16,41 km² Administrativamente el municipio se divide en cuatro cantones: El Refugio, Iscanales, Los Rodríguez, Talpetates y 13 caseríos. En cuanto al turismo existen dos lugares recomendados a los turistas: los ríos El Playón y Machacal. Sus principales fuentes de ingresos son la fabricación y venta de dulces artesanales de feria, y en un porcentaje menor recibe remesas del extranjero. Las Fiestas patronales se celebran en el municipio del 1ro al 4 de agosto, en honor a Santo Domingo de Guzmán. La alcaldía municipal es financiada por los Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) con una cantidad anual de \$ 1,160,587.00.¹³

Marco Socioeconómico del Complejo Educativo Católico Ana Guerra de Jesús

En términos generales Santo Domingo, es una ciudad que vive de los ingresos que proporcionan las personas que se encuentran en Estados Unidos, no hay fuentes de trabajo, tienen altos índices de problemas sociales (drogadicción, prostitución, maras y pandillas), además de personas en su mayoría de extrema pobreza viven actualmente en casas de láminas, a causa del terremoto que vino a aumentar la miseria y viven en condiciones infrahumanas la familia son desintegradas, donde los niños a lo sumo estudian hasta noveno grado, siendo una cantidad mínima frecuentan los bachilleratos.

¹³ <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/isdem/documents/336709/download>

Los alumnos que vienen a la institución en su mayoría tienen bajo rendimiento escolar, en consecuencia, al desinterés de progresar, es un reto enorme incentivar para el futuro a los educandos.

El personal que trabaja es eminentemente religioso, ellos tratan de ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje que produzca alumnos con alto rendimiento académico, pero los resultados son diferentes, al alumno muy poco le interesa aprender, lo cual genera que los grandes objetivos del currículo nacional poco impacto tienen en el educando de Santo Domingo. El personal docente esta organizados en comité para tratar de dar respuesta a las múltiples necesidades de la comunidad educativa. Se tiene programa de escuela de padres, para dar una palabra de iluminación al padre o madre de familia y así colabore en el proceso de Enseñanza aprendizaje. Se involucre significativamente, se trabaja arduamente en ello, pero se tiene que mantener un esfuerzo siendo constantes para obtener frutos, quizá a largo plazo. En la actualidad, se ofrece a la población la atención desde parvularia cuatro años hasta segundo año de bachillerato general, adoptando el nombre de Complejo Educativo Católico “Ana Guerra de Jesús”

En este lugar se cuenta con un 75% de las familias de escasos recursos, por no tener trabajo estable, por la escasez de fuentes de trabajo, por la falta de preparación, vivienda propia, aumento de la población, colaboran muy poco las actividades de la escuela. Muchas familias viven de la agricultura y la elaboración de dulces en la zona rural; no tienen una especialización en su trabajo y no tiene el hábito de la economía y el ahorro. El Complejo Educativo Católico Ana Guerra de Jesús cuenta con ayuda gubernamental con respecto a la asignación de presupuesto anual, en los rubros de salarios a personal docente y administrativo, mantenimiento, programas especiales como el de alimentación escolar, zapatos (a partir de parvularia hasta educación media), uniformes (a partir de parvularia hasta noveno grado) y útiles escolares (a partir de parvularia hasta educación

media), ya que los Consejos Educativos Católicos Escolares cuentan con un convenio firmado entre el MINEDUCYT y la Iglesia Católica permitiendo de este modo que la educación sea gratuita, los estudiantes hacen una donación simbólica para el pago de docente de informática y mantenimiento de equipo tecnológico. La comunidad educativa es muy activa porque se realizan actividades con el Consejo de Padres de familia, estudiantes y docentes para la recolección de fondos y apoyar con el mejoramiento de la institución, pago de docentes horas clase y personal de limpieza.

Marco Socioeconómico de San Esteban Catarina

San Esteban Catarina Es un municipio de El Salvador, perteneciente al departamento de San Vicente, ubicado en la región paracentral del país, a 51 km al oriente de la ciudad de San Salvador. Fue fundado como pueblo en 1827 siendo uno de los municipios más antiguos del departamento.

El municipio tiene una extensión de 78.14 km² y una población de 5,998 habitantes (estimación en 2007, se encuentra ubicado a una altura de 770 msnm, cuenta con el mejor clima del departamento. El municipio comprende un casco urbano además de 6 cantones rurales: Amatitán Arriba, Amatitán Abajo, La Burrera, Cerros de San Pedro, San Ildefonso y Cantón San Esteban. Las principales actividades económicas del municipio son el cultivo y procesamiento artesanal de la caña de azúcar y la fabricación de los dulces típicos conocidos como melcochas además de su destaca en el arte como la música pintura y escultura. La localidad celebra sus fiestas patronales en honor de Catarina Mártir y San Esteban Mártir. Una de las celebraciones tradicionales de este municipio es el Festival de Globos que se realiza cada año. La Casa de la Cultura, apoyada por la Alcaldía Municipal rescata esta tradición y nace el 1er Festival del Globo el 17 de mayo de 1998.

Quedando establecido el Festival del Globo cada segundo domingo de cada año. Este festival de se lleva a cabo cada año en conjunto con la celebración del día de las Madres, con diferentes

competencias del lanzamiento de globo en varios diseños y tamaños y degustación de comidas típicas y danza. Los fondos (FODES) anual asignados por el gobierno central de \$ 925,480.67.¹⁴

Algunos lugares recomendados a visitar en este municipio son el Cerro Las Delicias, Poza Pintada, El Calabozo y Hoyo Caldera. Otros datos de interés San Esteban Catarina tiene una extensión territorial de 78.14 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de 6 mil habitantes y se encuentra a 760 metros de altura sobre el nivel del mar. Posee el título de Villa, concedido en 1871 y se encuentra a una 58 distancia de kilómetros de San Salvador.

Marco Socioeconómico del Complejo Educativo Católico Pbro. René Valle

La institución educativa cuenta con ayuda gubernamental con respecto a la asignación de presupuesto anual, en los rubros de salarios a personal docente y administrativo, mantenimiento, programas especiales como el de alimentación escolar, zapatos, uniformes y útiles escolares, ya que los Consejos Educativos Católicos Escolares cuentan con un convenio firmado entre el MINEDUCYT y la Iglesia Católica permitiendo de este modo la gratuidad de la educación. La comunidad educativa es muy activa porque se realizan actividades con el Consejo de Padres de familia, estudiantes y docentes para la recolección de fondos y apoyar con el mejoramiento de la institución. En cuanto a la relación entre la proporción de la población estudiantil con respecto a su infraestructura, se observa que cuenta con el mínimo espacio ya que no se cuenta con zonas verdes.

Marco Socioeconómico de San Vicente (municipio)

San Vicente es un municipio y cabecera del departamento de San Vicente en El Salvador. Limita al norte con Apastepeque y San Ildefonso; al este con Estanzuelas, Mercedes Umaña, Berlín y San

¹⁴ Distribución de FODES por municipio, recuperado de:
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/isdem/documents/336709/download>

Agustín (todos del departamento de Usulután); al sur con Tecoluca y al oeste con Tepetitán y San Cayetano Istepeque.

Para su administración San Vicente se encuentra dividido en 26 cantones y 124 caseríos. Siendo sus cantones: Cantón Flores, Chamoco, Chucuyo, Dos Quebradas, El Caracol, El Marquetado, El Rebelde, La Joya, La Soledad, León de Piedra, Los Laureles, Los Pozos, Llanos de Achichilco Obrajuelo, Lempa, Parras, Lempa San Antonio Achichilco, San Antonio Caminos, San Antonio Tras El Cerro, San Bartolo Ichanmico, San Diego, San Jacinto, San José Río Frío, San Juan Buenavista, San Rafael, San Diego, Santa Gertrudis, Volcán Opico.

Las fiestas patronales de San Vicente se celebran del 10 al 31 de diciembre, en honor de San Vicente Abad y Mártir. Turismo Algunos lugares recomendados a visitar en este municipio son el Sitio arqueológico Tehuacán e iglesia El Pilar; Turicentro Amapulapa y Poza Azul, ríos La Joya, El Coco, Grande, Frío, Higuayo, Guajoyo y Los Achiotes; cerros Los 3 Cerros y Buenavista.

San Vicente tiene una extensión territorial de 267.25 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de 55 mil habitantes y se encuentra a 390 metros de altura sobre el nivel del mar. Posee el título de Ciudad, concedido en 1812 y se encuentra a una distancia de 56 kilómetros de San Salvador.

Entre las especies de mayor cultivo podemos mencionar: Maíz, frijón, arroz, caña de azúcar, maicillo, café, algodón y hortalizas. Los granos básicos se cultivan intensamente en la región central y meridional del departamento. La región cafetalera se localiza en las faldas de sus alrededores del volcán de san Vicente. Existen la crianza de ganado vacuno-bovino, caballar

porcino y mular; lo mismo que de aves de corral. Los fondos (FODES) asignados por el gobierno central es de \$ 4,035,485.62.¹⁵

Los Centros Educativos en estudio reciben de parte del gobierno bonos para dotación de uniformes escolares, zapatos y útiles escolares, programa de alimentación y salud escolar (PASE) y el vaso de leche además Presupuesto escolar que administra el Consejo Directivo Escolar y Consejo Educativo Católico Escolar en sus componentes operación y funcionamiento del Centro Educativo, además en el caso de los Complejos Educativos se hace necesario la contratación de docentes horas clases o internos para Educación Media porque la población estudiantil ha aumentado en los últimos años, caso contrario los Centros Educativos del sector público en donde se subutilizan a algunos docentes por el déficit de estudiantes.

Marco Socioeconómico del Centro Escolar Dr. Sarbelio Navarrete

La realidad de cada centro educativo es diferente, en contraste con los anteriores el Centro Escolar Dr. Sarbelio Navarrete, ha disminuido su cantidad de estudiantes sustancialmente en los últimos años, por cada docente existen 12 estudiantes, lo que provoca que algunos docentes sean subutilizados por el MINEDUCYT, debido a diversos motivos como la desintegración familiar, la migración, la delincuencia y el ocio. Se cuenta con ayuda gubernamental en los rubros de salarios a docentes horas clase, interinos y oficiales, programa vaso de leche, alimentación escolar, zapatos, uniformes y útiles escolares. La escasa proyección del centro escolar contribuye al poco apoyo gubernamental y privado.

Marco Socioeconómico del Centro Escolar Dr. José Rosa Pacas

El Centro Escolar Dr. José Rosa Pacas, por ser una entidad pública depende del financiamiento del gobierno en los rubros de salarios, mantenimiento, participación de proyectos como el vaso de

¹⁵ <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/isdem/documents/336709/download>

leche, alimentación escolar, zapatos, uniformes, útiles escolares, de los cuales los estudiantes son los principales beneficiados, el apoyo de la comunidad educativa es escasa, viéndose reflejado en la poca población estudiantil, por cada docente existen 7 estudiantes, como consecuencia se tienen docentes subutilizados y por consiguiente el bono de mantenimiento que se recibe cada año ha disminuido sustancialmente, algunos factores que afectan la presencia de estudiantes son la desintegración familiar, violencia familiar, migración, desinterés por parte de padres y estudiantes, violencia social, la escasa proyección del centro escolar, todo ello contribuye a la poca obtención de apoyo gubernamental y privado para el mejoramiento de infraestructura e implementación de programas especiales.

Se han hecho intentos para mejorar la asistencia con diferentes proyectos como: huerto escolar, elaboración de títeres, elaboración de dulces artesanales, festivales, clases de artes visuales, clases de voleibol, incluyendo las clases de computación desde Educación Parvularia hasta noveno grado.

8.5. MARCO POLÍTICO

8.5.1 PLAN EL SALVADOR EDUCADO

Modelo educativo

Este modelo es considerado primordial para El Consejo Nacional de Educación (CONED), como trascendental para orientar y reducir los niveles de desigualdad y exclusión, romper con los mecanismos que perpetúan estas condiciones en los grupos y las familias de menores ingresos, marginadas de los derechos sociales.¹⁶

¹⁶ CONED. (2018). Plan El Salvador Educado, por el derecho a una educación de calidad
https://www.siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_el_salvador_0214.pdf

Lograr una más rápida integración del país en la sociedad y la economía del conocimiento e incrementar la competitividad, el sector educativo debe constituirse como una de las principales prioridades políticas y técnicas, pues se halla en la base del desarrollo de una economía floreciente, si un país no apuesta e invierte en su sistema educativo será casi imposible mantenerse a flote en todos los ámbitos del desarrollo.

El Salvador no puede darse el lujo de seguir postergando la educación de calidad como prioridad nacional, para lograr una educación integral y de calidad se demanda un compromiso de toda la sociedad salvadoreña, tanto hoy como en el futuro, de modo que debe trascender los períodos gubernamentales, materializar las prioridades, los acuerdos y las responsabilidades entre los diferentes actores sociales como el Gobierno, la cooperación internacional, el sector productivo y la sociedad civil, para brindar un apoyo real y decidido a la transformación de la educación, esto supone encarar retos que van desde movilizar voluntades hasta suministrar los recursos intelectuales y económicos y asegurar que se facilitan de forma continua y constante.

La educación de calidad genera beneficios incalculables a las sociedades pues al generar desarrollo humano a través de la mejora de los niveles de ingreso, la salud de las personas, los cambios en la estructura de la familia, la promoción de los valores democráticos, la convivencia civilizada y la actividad autónoma se establece como el motor del desarrollo económico y social de un país.

Este plan considera al docente como uno de los pilares centrales de la educación, con independencia del nivel educativo en que se desempeñe o de su especialidad, las docentes y los docentes desempeñan un rol fundamental en el aprendizaje efectivo de los estudiantes.

El docente salvadoreño se encuentra en una compleja realidad sistémica en la cual no se pueden realizar propuestas aisladas, docentes y estudiantes se desenvuelven en un ambiente que influye en la calidad del proceso educativo. Este ambiente está constituido por: La escuela como espacio

físico y como infraestructura, La organización y la dirección bajo la cual es manejada, El entorno familiar en que se desarrolla y forma el estudiante, La comunidad o la realidad cultural y social en que se desenvuelven los estudiantes, La institucionalidad y la estructura burocrática del sector educativo. La transformación del magisterio supone que todos los niveles de la comunidad educativa también experimenten transformaciones igualmente críticas.

En sintonía con la visión de una escuela armonizada con su entorno particular, no se puede olvidar la imperiosa necesidad de realizar transformaciones institucionales y normativas para implementar este plan. Las diferentes apuestas requerirán reformas de distinto orden: legales, reglamentarias y operativas. Se prevé que el mayor reto radicará en practicar cambios en la cultura institucional del MINED, así como en generar las articulaciones necesarias entre diferentes instituciones.

Las instituciones son el reflejo de las personas que las conforman; Por ello, las capacidades de los servidores públicos se convierten en una base fundamental para lograr un plan como este. La educación no depende solo de los directores, los maestros, estudiantes y sus familias, ni constituye un mero proceso de transmisión de contenidos por parte del docente en el aula.¹⁷

Por el contrario, detrás de esos procesos, aparece también un grupo de servidores públicos que ejercen roles clave para alcanzar una educación de calidad: los directores departamentales, los asesores técnico-pe agógicos, los expertos temáticos, los técnicos y los administrativos, cuyo trabajo diario acaba incidiendo en el resultado educativo.

Es necesario que este grupo de trabajadores tenga las capacidades necesarias para desarrollar el rol que se les ha asignado y asuman con responsabilidad y eficiencia sus funciones de servidores

¹⁷ CONED. (2018). Plan El Salvador Educado, por el derecho a una educación de calidad
https://www.siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_el_salvador_0214.pdf

públicos. Esto forma parte de la necesaria profesionalización del servicio público, no solo de los trabajadores en el área de educación sino de todo el aparato estatal.

Dentro de las acciones estratégicas que este ambicioso plan plantea se encuentra la línea estratégica tres: apoyos institucionales Directores y subdirectores; capacitados en gestión administrativa y pedagógica, Curso de acreditación de los directores y los subdirectores en gestión administrativa y pedagógica en las IES; implementado todo esto con una organización directa por el MINED, siendo constante y a corto plazo.

9. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue abordada en forma descriptiva considerando el fenómeno estudiado y sus componentes, empírico realizada con el fin de recabar evidencias que nos ayuden a probar nuestras hipótesis, bibliográfica o documental se seleccionaron algunas fuentes de información que nos hablen acerca del tema tales como documentos legales, manuales de administración, gestión y dirección escolar y trabajos referidos al tema del liderazgo escolar, basada en la revisión de bibliografía existente sobre la temática a investigar, exploratoria basada en la idea de determinar el tipo de liderazgo que es mayormente aplicado por los directores y conocer los efectos positivos o negativos en las prácticas pedagógicas en las aulas.¹⁸, porque pretende presentar un objeto a partir de ciertos rasgos, en una serie de características que han sido consideradas apropiadas según el

¹⁸ Hernández, S, Collado, C., & Lucio, P. (1996). metodología de la investigación. In Edición McGraw-Hill.http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf ISBN: 970-10-5753-8, p. 634

marco teórico, además el liderazgo de los directores se abordará desde la explicación, interpretación y análisis que surge a partir de la gestión educativa, el reajuste metodológico realizado se debió principalmente a la emergencia causada por el COVID – 19, teniendo en cuenta que toda actividad educativa presencial en los Centros Educativos y Universidad fueron suspendidas hasta el 31 de diciembre de 2020.

MODELO ESTADÍSTICO (MÉTODO PORCENTUAL)

Para la interpretación numérica de los datos se aplicó el método porcentual simple cuya fórmula es:¹⁹

$$P = \frac{X}{\sum X} \times 100$$

Donde:

P= es el porcentaje que aprueba o rechaza la Hipótesis X= caso.

ΣX = sumatoria de los casos

1. Se procesaron los datos en la tabla general de resultados de acuerdo con la frecuencia de cada ítem.
2. Se procedió a la obtención del valor relativo de cada frecuencia multiplicándolo por 100.
3. Se sustituyó la fórmula dividiendo el caso entre la sumatoria de los casos obteniendo así el porcentaje que sirvió de parámetro para aprobar o rechazar cada hipótesis respectivamente.
4. Se estableció y realizó el criterio de prueba.

¹⁹ Metodología de la investigación, del sitio web <https://ri.ufg.edu.sv>

La investigación realizada se basó en el Método Mixto en donde se demuestra que el liderazgo que implementan los directores de los Centros Educativos incide en las metodologías efectivas de los docentes. Para ello se plantearon las siguientes variables:

Variables dependientes: Aplicación de estilos de liderazgo, tipos de liderazgo en los directores, influencia del seguimiento y acompañamiento de los directores en los planes escolares (causas).

Variables independientes: Desempeño de los directores, prácticas pedagógicas exitosas de los docentes, resultados obtenidos en los indicadores educativos (efectos).

9.2. DESCRIBIR

9.2.1. LUGAR

La investigación se realizó en Centros Educativos del distrito 10-04 del Centro Escolar “Sarbelio Navarrete” con ubicación Final Avenida Crescencio Miranda San Vicente, San Vicente (El Salvador) y Centro Escolar “Dr. José Rosa Pacas” en la 16 A, Calle Poniente, Colonia Agua Caliente, ambos pertenecientes al área urbana del municipio de San Vicente, un director del distrito 10-09 del Complejo Educativo Católico “Ana Guerra de Jesús” del área urbana Calle tres de mayo, Barrio San José, Contiguo a Templo Parroquial, Santo Domingo, San Vicente, y un director del distrito 10 – 11 en el Complejo Educativo Católico “Presbítero René Valle” ubicado en el Barrio El Centro, Costado Norte del Parque Central Alirio Napoleón Macías, San Esteban Catarina, San Vicente.

9.2.2. ACTORES

La investigación se realizó con los cuatro directores de los Centros Educativos en estudio, dos de Educación Básica y dos Complejos Educativos Católicos y cuarenta docentes en cuatro Centros Educativos en los niveles de primer, segundo, tercer ciclo y educación media. Cabe mencionar que no se tomó la población estudiantil por la dificultad para contactarlos por medios físicos y virtuales

a consecuencia de la emergencia nacional por COVID – 19 que desde el mes de marzo alejó a los estudiantes y docentes de asistir a los Centros.

9.2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Una población o universo se relaciona con elementos o conjuntos de elementos que se pretenden identificar y analizar sus características relacionándolas con el entorno. Gómez (2007) plantea que la población, “es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno” (p.60). Para Buendía, Colás y Hernández (1998) población se define como “un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra” (p.28); Además, para Ortez (2001) menciona que “es una colección de unidades de estudio acerca de la cual se desea hacer alguna inferencia” (p.35). Simultáneamente Sampieri, Collado y Lucio (1998) en su libro titulado *Metodología de la Investigación* menciona que: “la población o también llamada universo, es un conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). Por lo tanto, después de analizar estas definiciones, se determina la población objeto de investigación y se describen las instituciones seleccionadas para su análisis, estando conformadas por los directores de cuatro Centros Educativos de diferentes zonas del departamento de San Vicente, dos directores del distrito 10-04 del Centro Escolar “Sarbelio Navarrete”, y Centro Escolar “Dr. José Rosa Pacas”, ambos pertenecientes al área urbana del municipio de San Vicente, un director del distrito 10-09 del Complejo Educativo Católico “Ana Guerra de Jesús” del área urbana del municipio de Santo Domingo, y un director del distrito 10 – 11 en el Complejo Educativo Católico “Presbítero René Valle” ubicado en el área urbana del municipio de San Esteban Catarina en el departamento de San Vicente.

La selección de las instituciones y de su ubicación van en correspondencia estratégica a la emergencia de la pandemia mundial provocada por el COVID – 19, causando la suspensión de labores educativas presenciales en todos los niveles y restringiendo la movilización de personas en

el país, de tal forma que dentro de la presente investigación se convierten en instituciones con acceso de comunicación inmediata para con los directores, docentes y estudiantes, permitiendo que se facilite la recolección de la información sujeta a un análisis posterior como parte importante de los resultados que se obtengan de la misma. Dadas las características de nuestra investigación se tomó en cuenta una muestra de 4 directores y 40 docentes que laboran en dichos centros educativo, para la entrevista a directores se utilizará la plataforma virtual *Google Meet*, y para la encuesta a los 40 docentes la plataforma *Google form* y *WhatsApp*, valorando los recursos de cada uno.

LA POBLACIÓN

La población que se tomó como muestra en la investigación es de 4 directores y 40 docentes en cuatro Centros Educativos, para la entrevista a los directores se utilizó la plataforma virtual *Google Meet* y en unos casos en forma presencial, tomando en cuenta la disposición de los directores y las medidas de bioseguridad correspondientes, para la encuesta de los 40 docentes se utilizó la plataforma virtual *Google Form*, *WhatsApp*, tomando en cuenta los recursos con los que estos cuentan.

Se utilizaron plataformas virtuales debido a la emergencia nacional por COVID-19 que se vive en el país, fomentando el distanciamiento social, para salvaguardar la vida y la salud de los directores y docentes que se han tomado como muestra. Considerando las medidas de seguridad implementadas por el MINEDUCYT en conjunto con el Ministerio de Salud (MINSAL), para evitar los contagios de COVID-19.

Para elegir esta muestra no se hizo uso de la Fórmula General para Determinar el Tamaño de la Muestra, ya que es menor a 100, debido a que la población es pequeña, no se hará uso de la Fórmula, y por tanto la población será tomada como Población Muestral.

Teniendo en cuenta a los Centros Educativos del departamento de San Vicente, para que la muestra sea representativa se seleccionó la cantidad de cuatro instituciones, dos proveniente del municipio de San Vicente, una del municipio de Santo Domingo y una del municipio de San Esteban Catarina.

9.2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICAS

El presente trabajo investigativo corresponde al Método Cuantitativo - Cualitativo, se realizó una investigación descriptiva, experimental, empírica y bibliográfica de las implicaciones del liderazgo de los directores en las metodologías de Enseñanza – Aprendizaje en los Centros Educativos objeto de estudio, para identificar y analizar en ellos las prácticas efectivas desarrollados por los directores.

La Entrevista

La recolección de la información se obtuvo por medio de la técnica de la entrevista en la cual se pretende precisar conceptos y obtener más información, dirigida a directores, docentes y estudiantes de cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente, los instrumentos utilizados serán adjuntados en la sección de anexos. En forma inicial se acordó con directores y docentes la fecha para la realización de entrevistas por videoconferencia, haciendo uso de las aplicaciones antes descritas en este trabajo.

La Encuesta

Se utilizó de la técnica de la Encuesta, el cual se caracteriza por la recaudación de datos utilizando un Cuestionario diseñado con anticipación en *Google Form*, diseñado por la dificultad para realizarla en forma personal con los docentes, los datos que se obtienen con este instrumento

son en forma de preguntas normalizadas que son dirigidas a la muestra en estudio que consta de 40 docentes de los cuatro Centros Educativos escogidos.

INSTRUMENTOS

Para la recolección de información se hizo uso de instrumentos como el cuestionario, realizado por medio *Google form*, por motivos de la emergencia nacional causada por el COVID – 19, el cual impidió realizar las visitas a los Centros Educativos, y nos obligó a utilizar otros medios para obtener la información, además se usó la entrevista estructurada por medio de un cuestionario realizado a los directores.

9.2.5. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección y procesamiento de la información se llevó a cabo el proceso que descrito a continuación:

1. Selección de la muestra: Como primer paso se procedió a seleccionar la muestra en forma dirigida o intencional, porque la población no superaba los 100 individuos²⁰, debido a la dificultad para realizar visitas a los Centros Educativos a causa de la emergencia nacional por COVID – 19, al ser cerradas los centros de estudio de todo el país hasta el 31 de diciembre de 2020.
2. Preparación del cuestionario: Con base a los indicadores de la Operacionalización de variables, diseñados mediante la plataforma *Google form*, enviado a los docentes por medio de *Whatsaap* a través de los cuatro directores de los Centros Educativos en estudio.
3. Recopilación de la información: Teniendo en cuenta la realidad que se vive en El Salvador por motivos de la emergencia causada por el COVID – 19, se contactó con los directores

²⁰ Bonilla, G. *Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas*. Talleres Gráficos, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador, Centroamérica. ISBN 84-8405-182-X, p.96

de los cuatro Centros Educativos en estudio por medio de *Whatsaap*, realizando las respectivas entrevistas por medio de *Google meet* y por medio de la grabación de video siguiendo los debidos protocolos de distanciamiento y protección personal, los directores fueron los vínculos para presentar a los docentes la encuesta que fue realizada por la plataforma *Google form*, en donde se plasmaron 15 preguntas cerradas con relación a cada indicador. Adicionalmente se realizó una encuesta en forma cualitativa en donde se preguntó los tipos de liderazgo que se utiliza el director.

4. Clasificación y tabulación: Una vez recolectada la información por los medios descritos, esta se clasifico y se tabulo en cuadros especiales que ayudaron a crear una idea objetiva, clara y veraz de la información obtenida de los sujetos de muestra, de dónde se obtuvieron los análisis de cada una de las preguntas. En esta etapa, se dedicó a recoger, procesar y analizar los datos cuantitativos o numéricos sobre las variables previamente determinadas, esto permitió darle una connotación que trascendió en importancia e ir más allá de unos simples datos numéricos.
5. Procesamiento de la información: Se aplicó el siguiente procedimiento:
 - Se construyó tablas de doble entrada con su respectiva fuente la cual dependían las alternativas, las frecuencias absolutas y porcentuales obtenidas a través de los resultados de la encuesta, los cuáles se totalizaron, por cada pregunta de la siguiente manera: las preguntas de alternativas variadas, por el total de repuestas obtenidas, se dividieron entre el valor absoluto de los encuestados, teniendo de esta forma la proporcionalidad de cada una de las preguntas.

- Se construyó una representación gráfica de los datos en términos absolutos y porcentuales por medio de una forma de gráfico que sea conveniente al tipo de investigación realizada.
- Se analizó los resultados de los datos mostrados en la tabla y su gráfico correspondiente.
- Para finalizar se realizó una interpretación del total de preguntas que se utilizó de guía para dar solución viable al problema.

9.3. MATRÍZ DE CORRELACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Las hipótesis suponen algo que puede ser posible o no, son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones²¹

La importancia de las hipótesis proviene del nexo entre teoría y práctica empírica, la que nos ayuda a orientar el trabajo investigativo. Es necesario aclarar y fortalecer dichas hipótesis con el proceso de operacionalización de sus variables.

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

La operacionalización de hipótesis es un proceso metodológico que consiste en descomponer una variable, ésta a su vez en indicadores que nos permitan la observación directa y la medición de los aspectos que se desean conocer y registrar a través de un instrumento adecuado con él y así poder llegar a conclusiones.

²¹ Hernández, S., Collado, C., & Lucio, P. (1996). metodología de la investigación. In Edición McGraw-Hill. http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf ISBN: 970-10-5753-8, p. 104

HIPÓTESIS GENERAL

HG: Los estilos de liderazgo en los directores inciden en las prácticas pedagógicas del proceso de enseñanza-aprendizaje en cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

HGO: Los estilos de liderazgo en los directores no inciden en las prácticas pedagógicas del proceso de enseñanza-aprendizaje en cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

HIPÓTESIS ESPECIFICA UNO

HE1: La práctica activa en la aplicación de los principales estilos de liderazgo de los directores es efectiva en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

HO1: La práctica activa en la aplicación de los principales estilos de liderazgo de los directores no es efectiva en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS

HE2: Los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes se relacionan en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros

Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

HO2: Los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes no se relacionan en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES

HE3: Los estilos de liderazgo en los directores influyen en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

HO3: Los estilos de liderazgo en los directores no influyen en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos, los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

Matriz de Correlación y Operacionalización de la Aplicación de Hipótesis Específicas

TABLA 1: REPRESENTA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO

Hipótesis Específica Uno				
Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Variables	Indicadores	Preguntas
OE₁: Verificar la aplicación de los principales estilos de liderazgo y su efectividad en el desempeño de los directores en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.	HE₁: La práctica activa en la aplicación de los principales estilos de liderazgo de los directores es efectiva en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.	VI (X) Aplicación de estilos de liderazgo	X ₁ Estilos de liderazgo X ₂ Identificación de la comunidad educativa con el estilo de liderazgo X ₃ Metodologías de trabajo empleadas	1. Según su experiencia docente ¿Comprende en que consiste el liderazgo? 2. ¿El estilo de liderazgo que usa el director goza de la aceptación de la comunidad educativa? 3. ¿El director promueve el análisis de prácticas educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar?:
		VD (Y) Desempeño de los directores	Y ₁ Capacidad de negociación y resolución de conflictos. Y ₂ Prácticas pedagógicas exitosas.	4. ¿El director propicia la negociación y el consenso en la toma de decisiones dentro de las actividades a realizar en el Centro Educativo? 5. El director del Centro Educativo ¿Se interesa por conocer las necesidades de docentes y estudiantes para lograr mejores niveles en los resultados académicos?

OE= Objetivo específico

HE = Hipótesis específica

VI (X)= Variable independiente

VD (Y) = Variable dependiente

X= Indicador de variable independiente

Y= Indicador de variable dependiente.

TABLA 2: REPRESENTA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS

Hipótesis Específica Dos				
Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Variables	Indicadores	Preguntas
<p>OE₂: Establecer la relación entre los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.</p>	<p>HE₂: Los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes se relacionan en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.</p>	<p>VI (X)</p> <p>Tipo de liderazgo de los directores</p>	<p>X₁ Competencias y habilidades gerenciales.</p> <p>X₂ Manejo de equipos de trabajo</p>	<p>6. ¿El director promueve reuniones con estudiantes y docentes para analizar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las clases en el aula?</p> <p>7. ¿El director diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad?</p>
		<p>VD (Y)</p> <p>Prácticas pedagógicas exitosas de los docentes</p>	<p>Y₁ Actualización docente.</p> <p>Y₂ Trabajo en equipo</p> <p>Y₃ Ejecución de planes y metodologías</p>	<p>8. ¿El director promueve la actualización docente para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje?</p> <p>9. ¿Considera positivo el ambiente de confianza entre docentes y estudiantes para compartir propuestas didácticas y experiencias de aprendizaje con el director?</p> <p>10. ¿El director orienta el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa en contacto directo con el sector docente?</p>

OE= Objetivo específico

HE = Hipótesis específica

VI (X)= Variable independiente

VD (Y) = Variable dependiente

X= Indicador de variable independiente

Y= Indicador de variable dependiente.

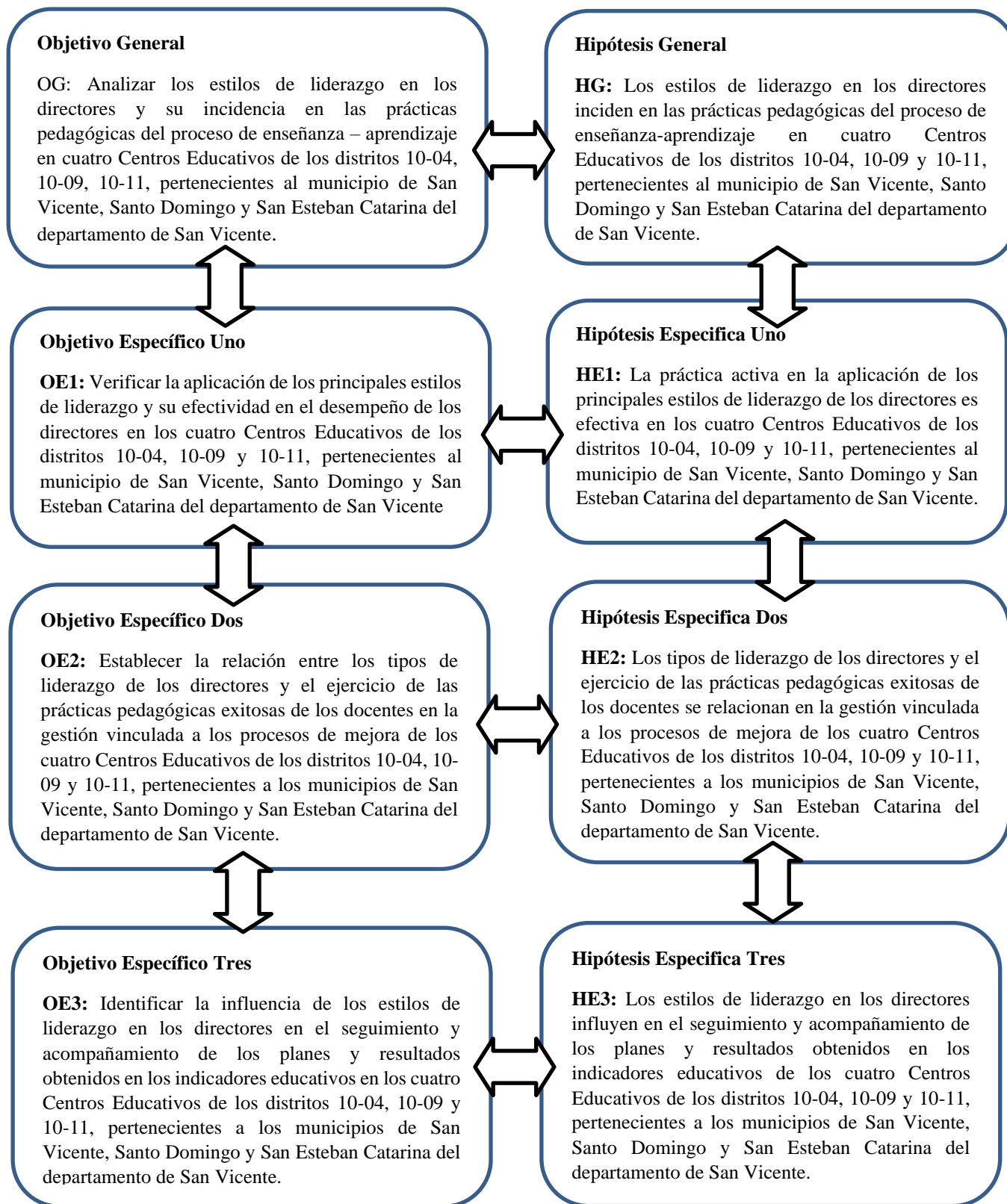
TABLA 3: REPRESENTA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES

Hipótesis Específica Tres				
Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Variables	Indicadores	Preguntas
<p>OE₃: Identificar la influencia de los estilos de liderazgo en los directores en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.</p>	<p>HE₃: Los estilos de liderazgo en los directores influyen en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.</p>	<p>VI (X)</p> <p>Influencia del seguimiento y acompañamiento de los directores en los planes escolares</p>	<p>X₁ Clima institucional</p> <p>X₂ Construcción colegiada de planes y proyectos.</p> <p>X₃ Acciones de supervisión y acompañamiento.</p>	<p>11. ¿Contribuye el director en la formación de equipos dinamizadores y en la ejecución de actividades del Centro Educativo como resultado del ambiente de armonía entre el equipo docente?</p> <p>12. ¿Existen planes de acción diseñados de forma colegiada entre director y docentes encaminados a la resolución de problemas específicos de aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>13. ¿El director efectúa visitas periódicas al aula con el fin de conocer de manera directa los avances en la utilización de metodologías efectivas durante el proceso de enseñanza - aprendizaje?</p>
		<p>VD (Y)</p> <p>Resultados obtenidos en los indicadores educativos</p>	<p>Y₁ Análisis de resultados según prácticas pedagógicas</p> <p>Y₂ Propuestas de solución de dificultades pedagógicas</p>	<p>14. ¿Considera usted que existe una estrecha relación entre el tipo de liderazgo y las prácticas pedagógicas exitosas del Centro Educativo?</p> <p>15. ¿Propicia el director de forma estratégica la participación de padres/madres de familia y el involucramiento de instituciones comunitarias en la resolución de dificultades de aprendizaje de los estudiantes?</p>

OE= Objetivo específico
HE = Hipótesis específica
VI (X)= Variable independiente

VD (Y) = Variable dependiente
X= Indicador de variable independiente
Y= Indicador de variable dependiente.

Figura 2: Matriz de Congruencia entre Objetivos e Hipótesis



10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

10.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Las hipótesis proponen tentativamente las respuestas a las preguntas de investigación; la relación entre ambas es directa e íntima. Las hipótesis relevan a los objetivos y las preguntas de investigación para guiar el estudio, dentro del enfoque cuantitativo o mixto. Por ello, las hipótesis comúnmente surgen de los objetivos y las preguntas de investigación, una vez que éstas han sido reevaluadas a raíz de la revisión de la literatura.²²

De tal manera, la prueba de las hipótesis es un proceso que tiene como eje central la evidencia muestral y la teoría probabilística. En el presente capítulo se plantea y se muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del uso de la plataforma de *Google meet*, usada a consecuencia de la emergencia nacional por la pandemia del COVID-19, que obstaculizó el trabajo de campo, sustituyéndose por el sondeo en línea a 40 docentes del Sistema Educativo del país, además por ser una población pequeña no se utilizó la Fórmula General para determinar el Tamaño de la Muestra, utilizando de ésta manera la población muestral como individuos en estudio.

Es importante remarcar que si las Hipótesis Específicas uno, dos y tres se comprueban, la cuantificación de respuestas favorables, ayudan a la comprobación de la Hipótesis, con un porcentaje mayor al 50% y las respuestas desfavorables son rechazadas si el porcentaje es menor al 50%.

²² Hernández. S, Collado, C., & Lucio, P. (1996). metodología de la investigación. In Edición McGraw-Hill. http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf ISBN: 970-10-5753-8

10.1.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO.

He₁: La práctica activa en la aplicación de los principales estilos de liderazgo de los directores es efectiva en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

TABLA 4: REPRESENTA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO

N°	PREGUNTAS	FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
1	Según su experiencia docente ¿Comprende en que consiste el liderazgo?	40	100%	0	0%
2	¿El estilo de liderazgo que usa el director goza de la aceptación de la comunidad educativa?	39	98%	1	2%
3	¿El director promueve el análisis de prácticas educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar?	37	92%	3	8%
4	¿El director propicia la negociación y el consenso en la toma de decisiones dentro de las actividades a realizar en el Centro Educativo?	39	98%	1	2%
5	El director del Centro Educativo ¿Se interesa por conocer las necesidades de docentes y estudiantes para lograr mejores niveles en los resultados académicos?	38	95%	2	5%
TOTALES		193		7	
PROMEDIOS			97%		3%

Promedio Favorable: $193 \div 200 \times 100 = 97\%$

Promedio Desfavorable: $7 \div 200 \times 100 = 3\%$

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos para la Hipótesis Específica número uno, las respuestas favorables tienen resultado de 97% y desfavorables con un 3%, por lo tanto se acepta la

Hipótesis Específica número uno **He1**: La práctica activa en la aplicación de los principales estilos de liderazgo de los directores es efectiva en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente. Y se rechaza con ello la Hipótesis Nula **H01**.

10.1.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS

HE2: Los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes se relacionan en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

TABLA 5: REPRESENTA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS

N°	PREGUNTAS	FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
6	¿El director promueve reuniones con estudiantes y docentes para analizar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las clases en el aula?	38	95%	2	5%
7	¿El director diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad?	24	60%	16	40%
8	¿El director promueve la actualización docente para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje?	39	98%	1	2%
9	¿Considera positivo el ambiente de confianza entre docentes y estudiantes para compartir propuestas didácticas y experiencias de aprendizaje con el director?	39	98%	1	2%
10	¿El director orienta el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa en contacto directo con el sector docente?	39	98%	1	2%
TOTALES		179		21	
PROMEDIOS			90%		10%

Promedio Favorable: $179 \div 200 \times 100 = 90\%$

Promedio Desfavorable: $21 \div 200 \times 100 = 10\%$

De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos para la Hipótesis Específica número dos, las respuestas favorables tienen un resultado de 90% y las respuestas desfavorables con un 10%, por lo tanto se acepta la Hipótesis Específica número dos **HE₂**: Los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes se relacionan en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente. Y se rechaza con ello la Hipótesis nula **H₀₂**.

10.1.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES

HE₃: Los estilos de liderazgo en los directores influyen en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

TABLA 6: REPRESENTA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES

N°	PREGUNTAS	FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
11	¿Contribuye el director en la formación de equipos dinamizadores y en la ejecución de actividades del Centro Educativo como resultado del ambiente de armonía entre el equipo docente?	39	98%	1	2%
12	¿Existen planes de acción diseñados de forma colegiada entre el directos y docentes, encaminados a la resolución de problemas específicos de aprendizaje de los estudiantes	36	90%	4	10%
13	¿El director efectúa visitas periódicas al aula con el fin de conocer de manera directa los avances en la utilización de metodologías efectivas durante el proceso de enseñanza - aprendizaje?	40	100%	0	0%
14	¿Considera usted que existe una estrecha relación entre el tipo de liderazgo y las prácticas pedagógicas exitosas del Centro Educativo?	39	98%	1	2%
15	¿Propicia el director de forma estratégica la participación de padres/madres de familia y el involucramiento de instituciones comunitarias en la resolución de dificultades de aprendizaje de los estudiantes?	38	95%	2	5%
TOTALES		192		8	
PROMEDIOS			96%		4%

Promedio Favorable: $192 \div 200 \times 100 = 96\%$

Promedio Desfavorable: $8 \div 200 \times 100 = 4\%$

De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos para la Hipótesis Específica número tres, las respuestas favorables tienen un resultado de 96% y las respuestas desfavorables de un 4%, por lo tanto se acepta la Hipótesis Específica número tres **HE₃**: Los estilos de liderazgo en los directores influyen en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos, los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11,

pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente. Y se rechaza con ello la Hipótesis Nula **H0₃**.

10.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

10.2.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO

HE₁: La práctica activa en la aplicación de los principales estilos de liderazgo de los directores es efectiva en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

TABLA 7: PREGUNTA N°1

Pregunta N°1	Alternativa	Frecuencia	%
Según su experiencia docente ¿Comprende en que consiste el liderazgo?	SI	40	100%
	NO	0	0%
	A VECES	0	0%
TOTAL		40	100%

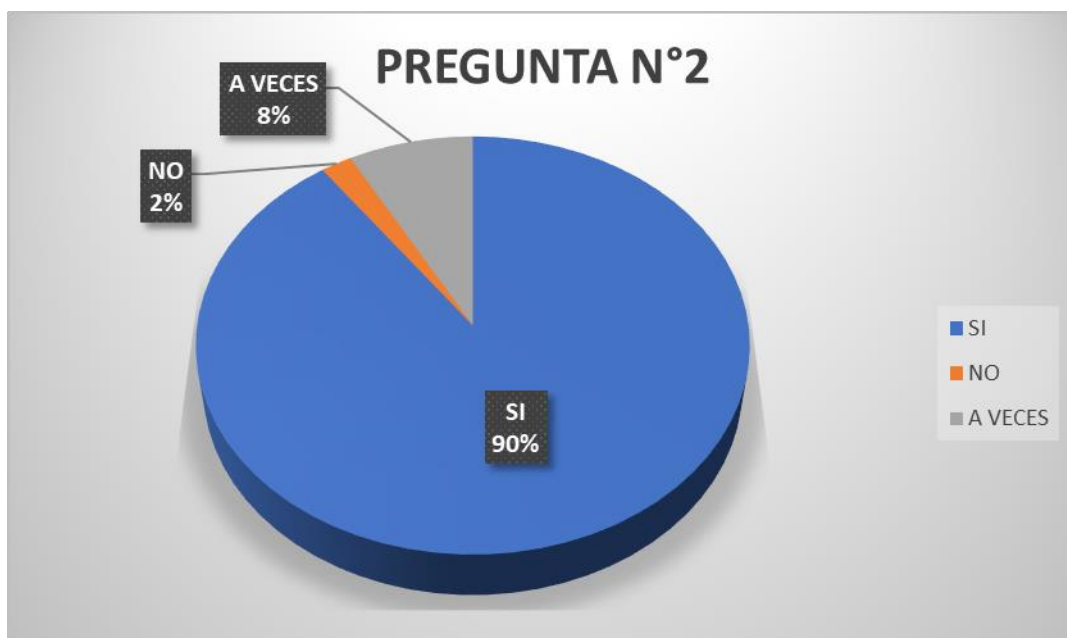


Análisis: Los datos porcentuales reflejan que el total de encuestados 100% manifiestan que comprenden en que consiste el liderazgo.

Interpretación: Por lo tanto, se puede obtener de parte de los docentes el significado y las implicaciones que se tiene acerca del liderazgo ejercido dentro del Centro Educativo por quien ostenta el cargo de director.

TABLA 8: PREGUNTA N°2

Pregunta N°2	Alternativa	Frecuencia	%
¿El estilo de liderazgo que usa el director goza de la aceptación de la comunidad educativa?	SI	36	90%
	NO	1	2%
	A VECES	3	8%
TOTAL		40	100%

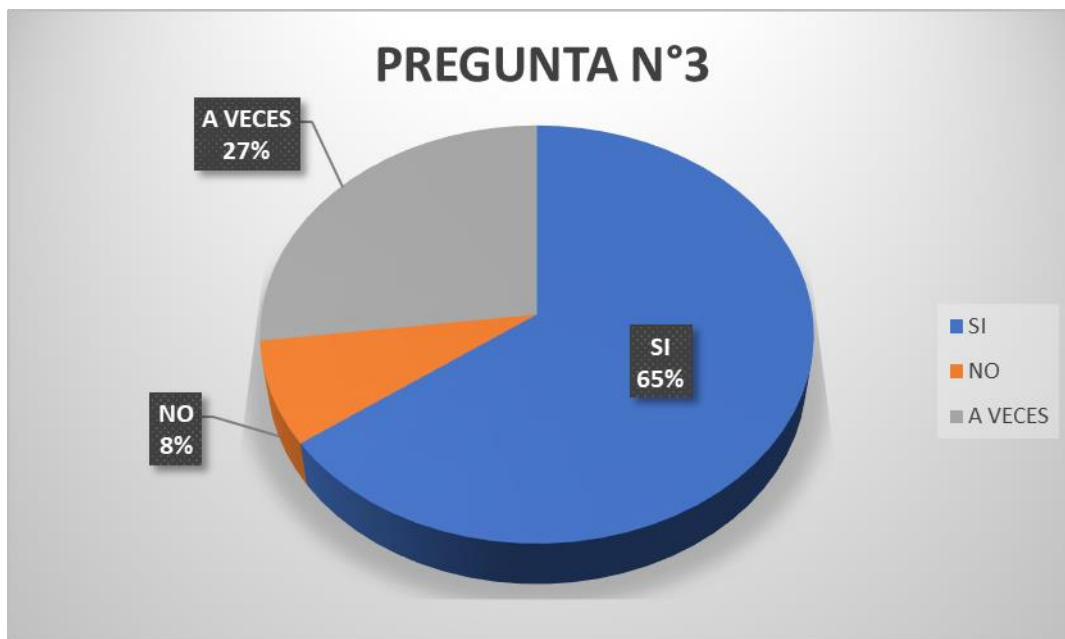


Análisis: En los resultados obtenidos se puede observar que el 90% de las unidades de observación consideran que el liderazgo que usa el director goza de la aceptación de la comunidad educativa, mientras que el 8% detalla que a veces y solo el 2% que no.

Interpretación: Según los datos anteriores se puede mencionar que la figura del director goza de la aceptación en su estilo de liderazgo lo cual significa que es respaldado en la toma de decisiones y la ejecución de actividades que éste realiza por parte de la comunidad educativa.

TABLA 9: PREGUNTA N°3

Pregunta N°3	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve el análisis de prácticas educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar?	SI	26	65%
	NO	3	8%
	A VECES	11	27%
TOTAL		40	100%



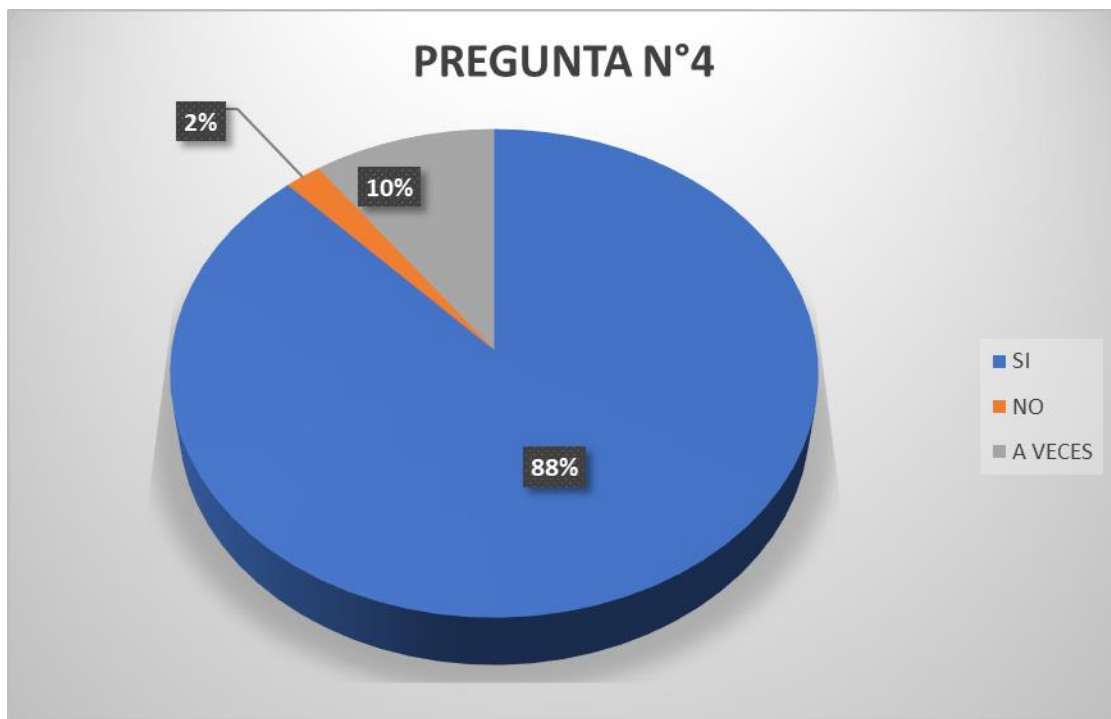
Análisis: En los resultados obtenidos se puede observar que el 65% de los encuestados que conforman las unidades de observación consideran que el director promueve el análisis de prácticas

educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar mientras que el 28% detalla que a veces y solo el 7% que no.

Interpretación: De acuerdo con los datos anteriores se puede mencionar que las unidades de observación confirman que la figura del director sí promueve el análisis de prácticas educativas en las áreas que los docentes presentan dificultades para la enseñanza.

TABLA 10: PREGUNTA N°4

Pregunta N°4	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director propicia la negociación y el consenso en la toma de decisiones dentro de las actividades a realizar en el Centro Educativo?	SI	35	88%
	NO	1	2%
	A VECES	4	10%
TOTAL		40	100%

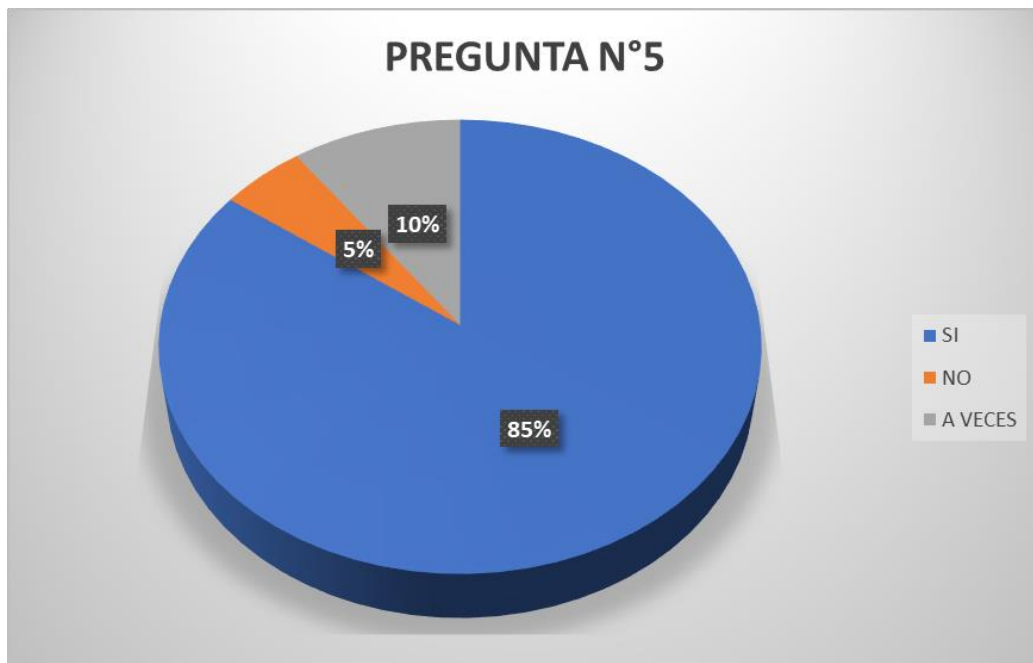


Análisis: En los resultados obtenidos se puede observar que el 88% de los encuestados que conforman las unidades de observación consideran que el director propicia la negociación y el consenso en la toma de decisiones dentro de las actividades a realizar en el Centro Educativo mientras que el 10% detalla que a veces y solo el 2% que no.

Interpretación: De acuerdo con los datos anteriores se puede mencionar que las unidades de observación confirman que la figura del director sí propicia la negociación y el consenso en la toma de decisiones en el Centro Educativo.

TABLA 11: PREGUNTA N°5

Pregunta N°5	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director del Centro Educativo se interesa por conocer las necesidades de docentes y estudiantes para lograr mejores niveles en los resultados académicos?	SI	34	85%
	NO	2	5%
	A VECES	4	10%
TOTAL		40	100%



Análisis: En los resultados obtenidos se puede observar que el 85% de los encuestados que conforman las unidades de observación consideran que el director del Centro Educativo muestra interés por conocer las necesidades de su personal docente para contribuir en los buenos resultados académico, mientras que el 10% detalla que a veces y solo un 5% dice que no.

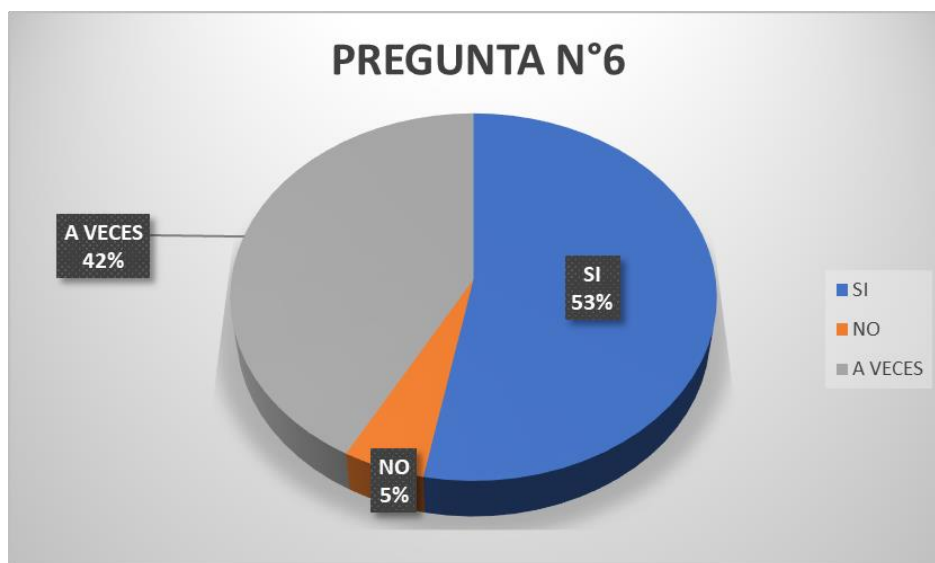
Interpretación: De acuerdo con los datos anteriores se puede mencionar que las unidades de observación confirman que el director muestra interés por conocer las necesidades de su personal docente y estudiantado para lograr mejores niveles en los resultados académicos.

10.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS

HE₂: Los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes se relacionan en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

TABLA 12: PREGUNTA N°6

Pregunta N°6	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve reuniones con estudiantes y docentes para analizar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las clases en el aula?	SI	21	53%
	NO	2	5%
	A VECES	17	42%
TOTAL		40	100%

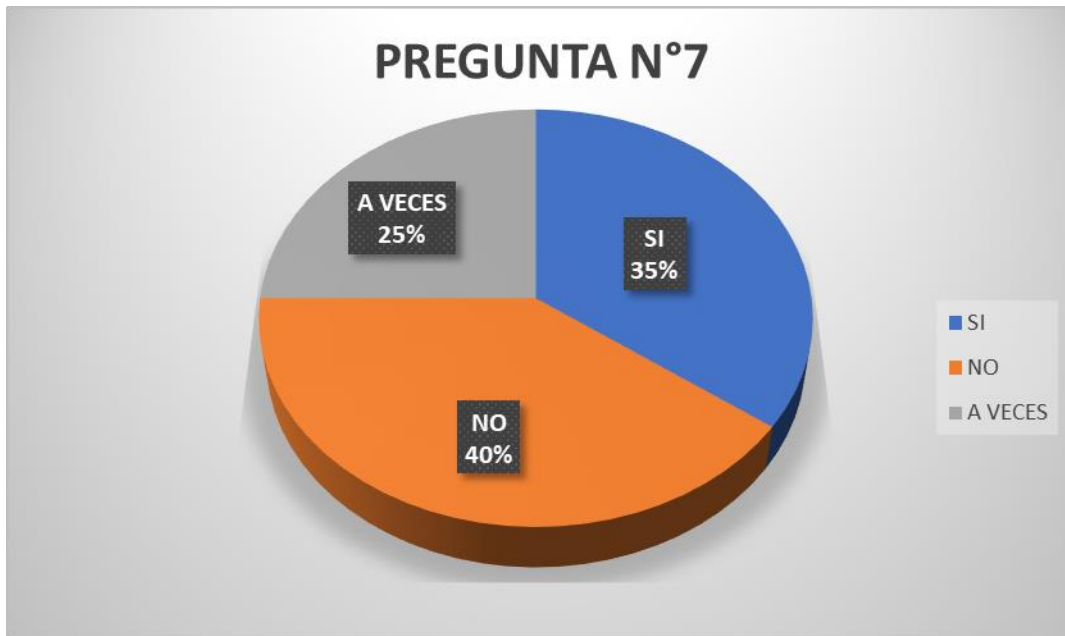


Análisis: En los resultados obtenidos se puede observar que el 53% de los encuestados que conforman las unidades de observación consideran que el director del Centro Educativo promueve reuniones con estudiantes y docentes para hacer un análisis de las dificultades que se presentan en el desarrollo de la clase, mientras que el 42% detalla que a veces y solo un 5% dice que no.

Interpretación: De acuerdo con los datos anteriores se puede mencionar que las unidades de observación confirman que el director es promotor de reuniones con estudiantes y docentes para hacer análisis de las dificultades presentadas en el desarrollo de las clases.

TABLA 13: PREGUNTA N°7

Pregunta N°7	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad?	SI	14	35%
	NO	16	40%
	A VECES	10	25%
TOTAL		40	100%



Análisis: Los datos porcentuales anteriores muestran que 40% de la población encuestada manifiesta que el director no diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y comunidad, un 35% expresan que el director si diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres de familia y un 25% manifiesta que a veces el director diseña proyectos comunitarios.

Interpretación: Según los resultados obtenidos muestra que el director no diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad.

TABLA 14: PREGUNTA N°8

Pregunta N°8	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad?	SI	37	93%
	NO	1	2%
	A VECES	2	5%
TOTAL		40	100%

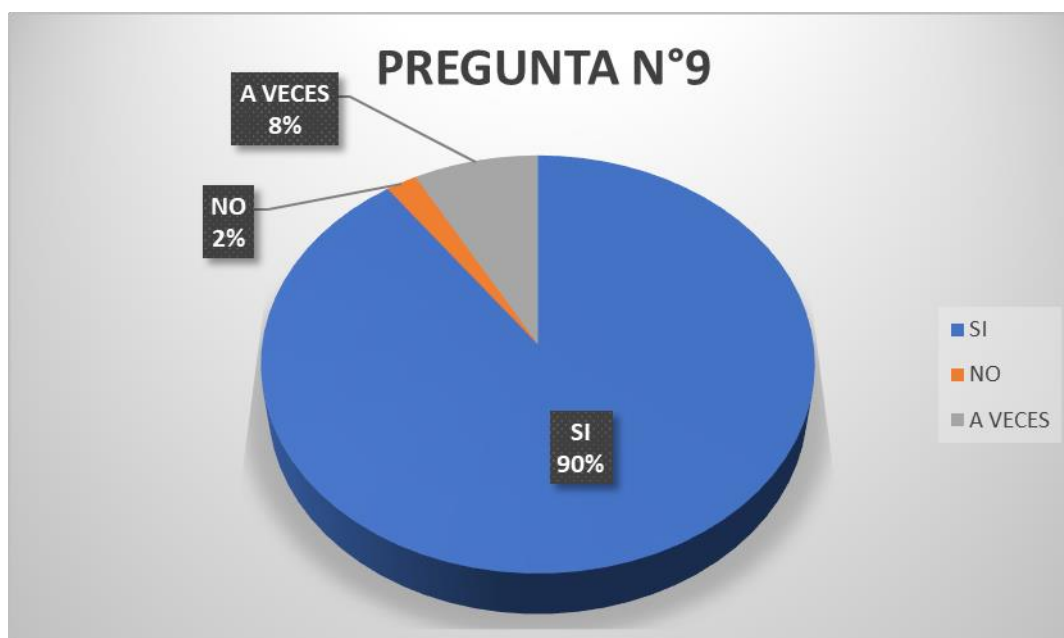


Análisis: Una gran cantidad de docentes encuestados que representan el 93% dicen que el director si promueve la actualización docente para el mejoramiento de los procesos de aprendizaje, un 5% señala que a veces el director promueve la actualización docente y el 2% expone que el director no promueve la actualización docente.

Interpretación: Mediante los datos obtenidos se observa que el director promueve la actualización docente para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje.

TABLA 15: PREGUNTA N°9

Pregunta N°9	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad?	SI	36	90%
	NO	1	2%
	A VECES	3	8%
TOTAL		40	100%



Análisis: En los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de las unidades de observación determinaron que los docentes consideran positivo el ambiente de confianza entre docente y estudiantes para compartir propuestas didácticas y experiencias de aprendizaje en un 90%, el 8% manifiesta que a veces y el 2% no considera positivo el ambiente de confianza entre docente y estudiantes.

Interpretación: Según los datos anteriores se puede mencionar que se considera positivo el ambiente de confianza entre docentes y estudiantes para compartir propuestas didácticas y experiencias de aprendizaje con el director.

TABLA 16: PREGUNTA N°10

Pregunta N°10	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director orienta el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa en contacto directo con el sector docente?	SI	26	65%
	NO	1	2%
	A VECES	13	33%
TOTAL		40	100%



Análisis: En la lectura del gráfico anterior encontramos que la mayoría de los docentes encuestados, el 65% del total de ellos manifestaron que el director/a. sí orienta y les toma en cuenta

para el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa, el 33% respondieron que a veces se les orienta y son tomados en cuenta en el diseño de planes y proyectos; el 2% restante dijeron no se les orienta ni se les toma en cuenta.

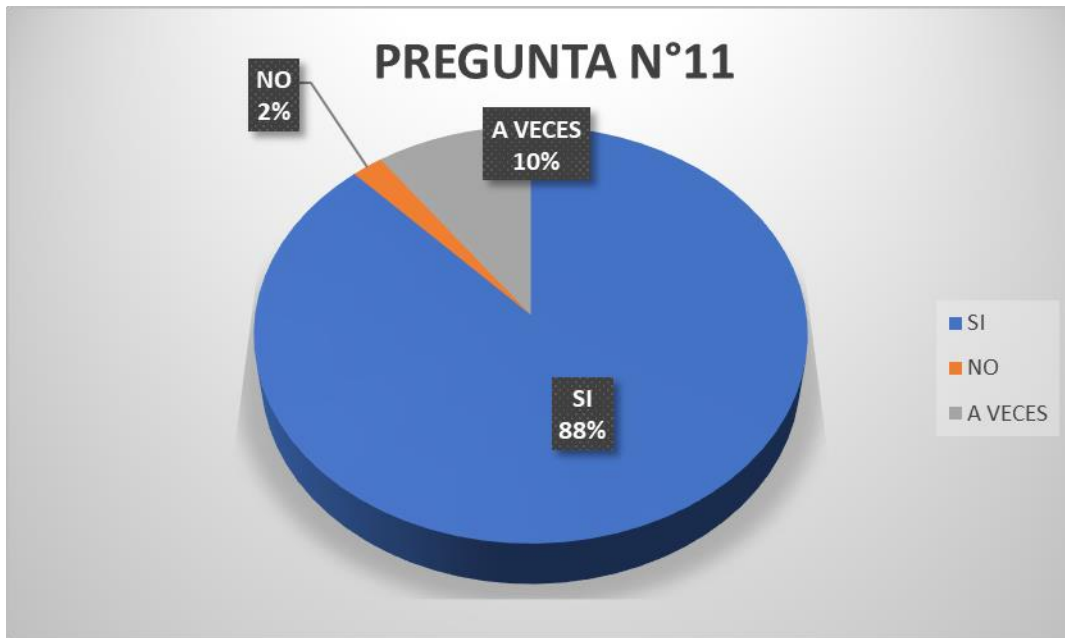
Interpretación: Los datos nos dicen que la mayoría de los docentes son orientados en el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa y que el director/a. lo hace en comunicación directa con ellos.

10.2.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES

HE₃: Los estilos de liderazgo en los directores influyen en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.

TABLA 17: PREGUNTA N°11

Pregunta N°11	Alternativa	Frecuencia	%
¿Contribuye el director en la formación de equipos dinamizadores y en la ejecución de actividades del Centro Educativo como resultado del ambiente de armonía entre el equipo docente?	SI	35	88%
	NO	1	2%
	A VECES	4	10%
TOTAL		40	100%



Análisis: Los datos muestran un alto porcentaje de 88% de docentes que dicen que su director/a. contribuye en la formación de equipos dinamizadores y en la ejecución de actividades del Centro Educativo como resultado del ambiente de armonía entre equipo docente, 10% de ellos manifestaron que a veces su director/a. contribuye en la formación de los equipos y un escaso 2% resolvió que el director no contribuye en la formación de los equipos dinamizadores.

Interpretación: Basados en los datos obtenidos observamos que la gran mayoría de los docentes objeto de estudio manifiesta que su director/a. contribuye en la formación de equipos dinamizadores y en la ejecución de actividades dentro del Centro Educativo, todo ello como resultado del ambiente de armonía entre el equipo docente.

TABLA 18: PREGUNTA N°12

Pregunta N°12	Alternativa	Frecuencia	%
¿Existen planes de acción diseñados de forma colegiada entre el directos y docentes, encaminados a la resolución de problemas específicos de aprendizaje de los estudiantes?	SI	35	88%
	NO	4	10%
	A VECES	1	2%
TOTAL		40	100%

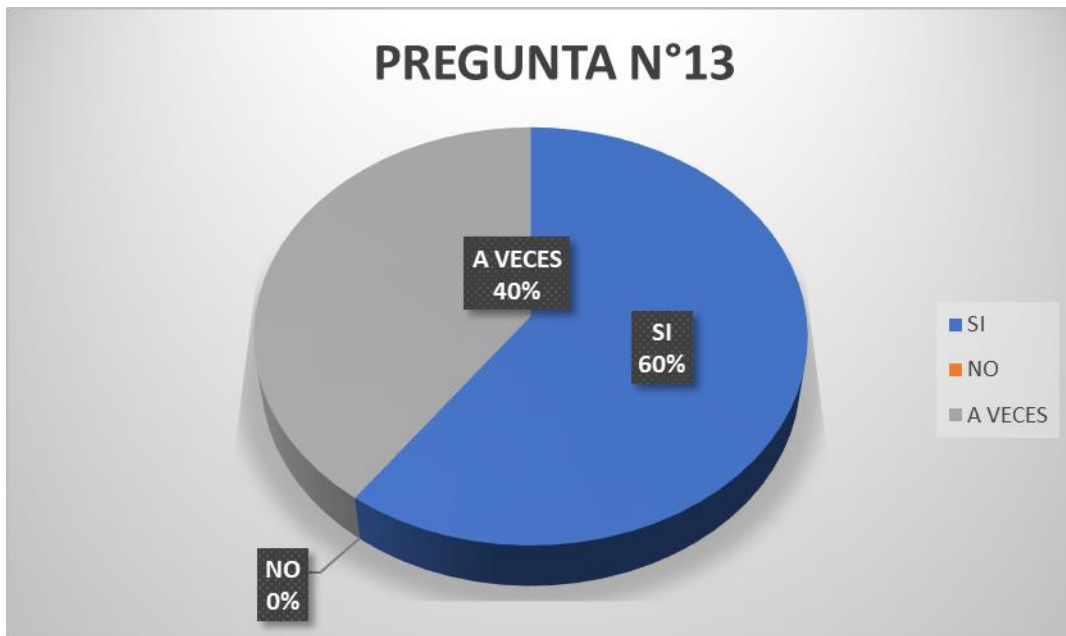


Análisis: A la luz de los datos mostrados en el gráfico anterior se puede descubrir que el 88% de los docentes encuestados confirman la existencia de planes de acción diseñados de forma colegiada entre director/a y docentes, encaminados a la resolución de problemas específicos de los estudiantes; el 10% de ellos marcaron que a veces existen los mencionados planes en su Centro Educativo y el 2% nos mencionaron que no existen los planes de acción para tal fin.

Interpretación: Con la ayuda de los datos mostrados nos damos cuenta de que la mayor parte de docentes en estudio confirma la existencia de planes de acción diseñados de forma colegiada entre director/a. y docentes encaminados a la resolución de problemas específicos de aprendizaje de los estudiantes.

TABLA 19: PREGUNTA N°13

Pregunta N°13	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director efectúa visitas periódicas al aula con el fin de conocer de manera directa los avances en la utilización de metodologías efectivas durante el proceso de enseñanza - aprendizaje?	SI	24	60%
	NO	0	0
	A VECES	16	40%
TOTAL		40	100%

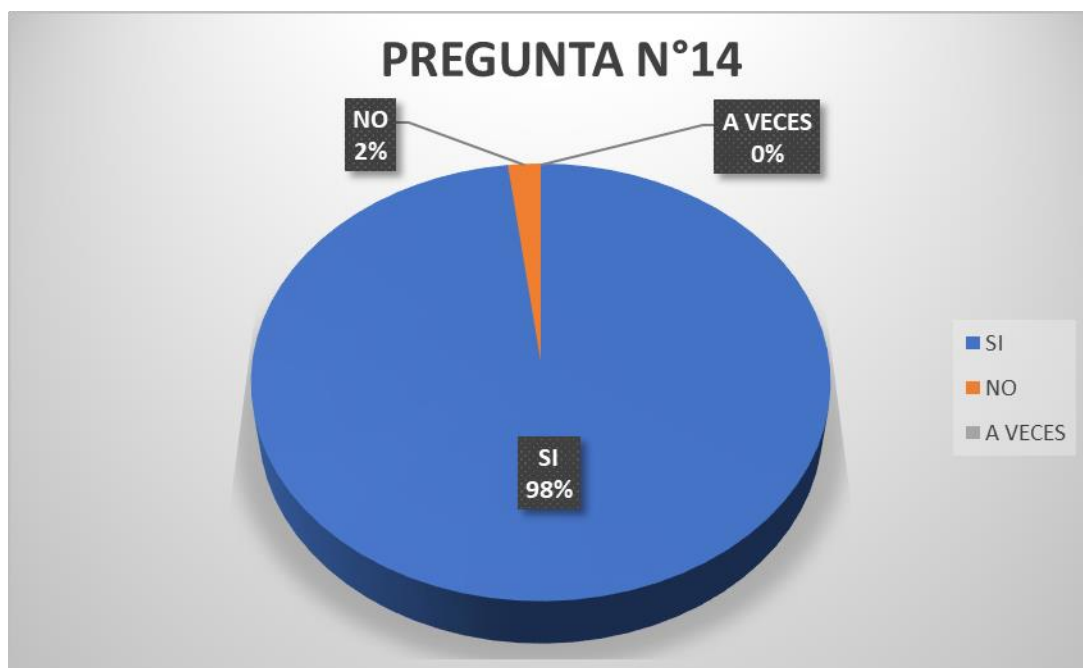


Análisis: Se puede observar que la mayoría de las unidades de observación con el 60% manifiestan que se realizan visitas al aula por parte de los directores de los Centros Educativos, y el 40% determina que a veces realiza la visita.

Interpretación: Por lo tanto, el director del Centro Educativo al visitar las aulas en forma periódica visualiza de primera mano el acontecer educativo, para posteriormente poder ayudar al docente a mejorar la metodología y optimizar el trabajo con los estudiantes.

TABLA 20: PREGUNTA N°14

Pregunta N°14	Alternativa	Frecuencia	%
¿Considera usted que existe una estrecha relación entre el tipo de liderazgo y las prácticas pedagógicas exitosas del Centro Educativo?	SI	39	98%
	NO	1	2
	A VECES	0	0%
TOTAL		40	100%

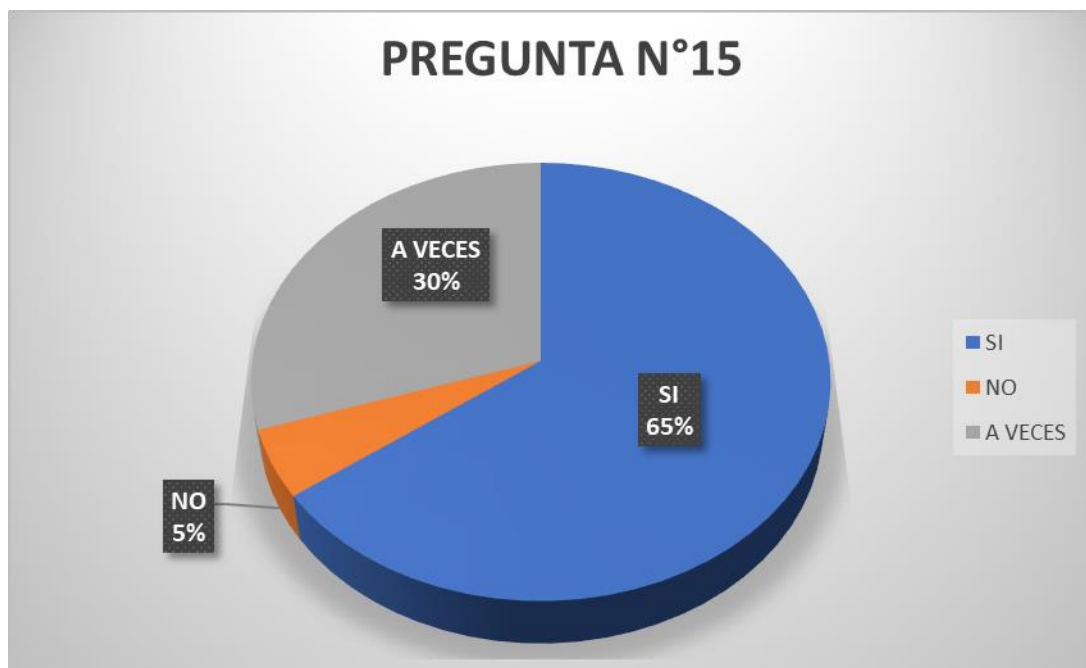


Análisis: En los resultados obtenidos se puede inferir que en un 98% los docentes encuestados opinan que existe una estrecha relación entre el liderazgo y las prácticas pedagógicas exitosas en los Centros Educativos, y solo un 2% opina que no incide de ninguna manera.

Intrepretación: Las unidades en estudio piensan que el liderazgo del director esta ligado en gran medida a las prácticas pedagógicas positivas, por lo tanto al mejor desempeño de los estudiantes.

TABLA 21: PREGUNTA N°15

Pregunta N°15	Alternativa	Frecuencia	%
¿Propicia el director de forma estratégica la participación de padres/madres de familia y el involucramiento de instituciones comunitarias en la resolución de dificultades de aprendizaje de los estudiantes?	SI	26	65%
	NO	2	5%
	A VECES	12	30%
TOTAL		40	100%



Análisis: Como se muestra en los datos numéricos, el 65% determina que el director, propicia de forma estratégica la participación de padres/madres de familia y el involucramiento de instituciones comunitarias en la resolución de dificultades de aprendizaje de los estudiantes, mientras que el 30% considera que a veces y solo un 5% reconoce que no se realizan esas estrategias.

Interpretación: Según los datos obtenidos se determina que el director desarrolla la participación de padres /madres de familia y además involucra a diferentes instituciones comunitarias para la resolución de dificultades de aprendizaje.

10.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó la tabulación de datos, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

Preguntas del Cuestionario correspondiente a Hipótesis Específica Uno

TABLA 22: PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO.

Pregunta N° 1	Alternativa	Frecuencia	%
Según su experiencia docente ¿Comprende en que consiste el liderazgo?	SI	40	100%
	NO	0	0%
	A VECES	0	0%
TOTAL		40	100%
Pregunta N° 2	Alternativa	Frecuencia	%
¿El estilo de liderazgo que usa el director goza de la aceptación de la comunidad educativa?	SI	36	90%
	NO	1	2%
	A VECES	3	8%
TOTAL		40	100%

Pregunta N° 3	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve el análisis de prácticas educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar?	SI	26	65%
	NO	3	8%
	A VECES	11	27%
TOTAL		40	100%
Pregunta N°4	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director propicia la negociación y el consenso en la toma de decisiones dentro de las actividades a realizar en el Centro Educativo?	SI	35	88%
	NO	1	2%
	A VECES	4	10%
TOTAL		40	100%
Pregunta N°5	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director del Centro Educativo Se interesa por conocer las necesidades de docentes y estudiantes para lograr mejores niveles en los resultados académicos?	SI	34	85%
	NO	2	5%
	A VECES	4	10%
TOTAL		40	100%

Preguntas del Cuestionario correspondiente a Hipótesis Específica Dos

TABLA 23: PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS.

Pregunta N°6	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve reuniones con estudiantes y docentes para analizar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las clases en el aula?	SI	21	53%
	NO	2	5%
	A VECES	17	42%
TOTAL		40	100%
Pregunta N° 7	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad?	SI	14	35%
	NO	16	40%
	A VECES	10	25%
TOTAL		40	100%
Pregunta N° 8	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve la actualización docente para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje?	SI	37	93%
	NO	1	2%
	A VECES	2	5%
TOTAL		40	100%
Pregunta N° 9	Alternativa	Frecuencia	%
¿Considera positivo el ambiente de confianza entre docentes y estudiantes para compartir propuestas didácticas y experiencias de aprendizaje con el director?	SI	36	90%
	NO	1	2%
	A VECES	3	8%
TOTAL		40	100%

Pregunta N°10	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director orienta el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa en contacto directo con el sector docente?	SI	26	65%
	NO	1	2%
	A VECES	13	33%
TOTAL		40	100%

Preguntas del cuestionario correspondiente a hipótesis específica tres

TABLA 24: PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES.

Pregunta N°11	Alternativa	Frecuencia	%
¿Contribuye el director en la formación de equipos dinamizadores y en la ejecución de actividades del Centro Educativo como resultado del ambiente de armonía entre el equipo docente?	SI	35	88%
	NO	1	2%
	A VECES	4	10%
TOTAL		40	100%
Pregunta N°12	Alternativa	Frecuencia	%
¿Existen planes de acción diseñados de forma colegiada entre el directos y docentes, encaminados a la resolución de problemas específicos de aprendizaje de los estudiantes?	SI	35	88%
	NO	4	10%
	A VECES	1	2%
TOTAL		40	100%
Pregunta N°13	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director efectúa visitas periódicas al aula con el fin de conocer de manera directa los avances en la utilización de metodologías efectivas durante el proceso de enseñanza - aprendizaje?	SI	24	60%
	NO	0	0%
	A VECES	16	40%
TOTAL		40	100%

Pregunta N°14	Alternativa	Frecuencia	%
¿Considera usted que existe una estrecha relación entre el tipo de liderazgo y las prácticas pedagógicas exitosas del Centro Educativo?	SI	39	98%
	NO	1	2%
	A VECES	0	0%
TOTAL		40	100%
Pregunta N°15	Alternativa	Frecuencia	%
¿Propicia el director de forma estratégica la participación de padres/madres de familia y el involucramiento de instituciones comunitarias en la resolución de dificultades de aprendizaje de los estudiantes?	SI	26	65%
	NO	2	5%
	A VECES	12	30%
TOTAL		40	100%

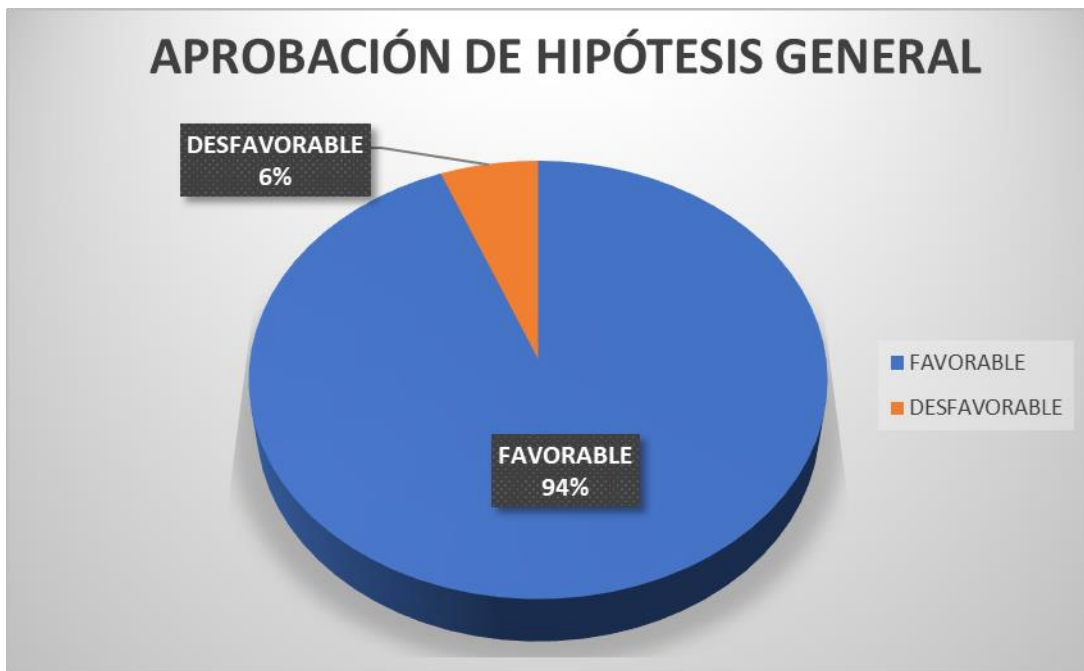
10.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

Para la comprobación de la Hipótesis General de la presente investigación es requisito que la mitad más uno de los resultados sea favorable (51%), caso contrario se rechazará; según los resultados de las Hipótesis Específicas. Los resultados obtenidos se encuentran de la siguiente manera.

TABLA 25: COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	RESULTADO FAVORABLE	RESULTADO DESFAVORABLE	ACEPTACIÓN O RECHAZO
HG: Los estilos de liderazgo en los directores inciden en las prácticas pedagógicas del proceso de enseñanza-aprendizaje en cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.	HE₁: La práctica activa en la aplicación de los principales estilos de liderazgo de los directores es efectiva en los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes al municipio de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.	97%	3%	Aceptada
	HE₂: Los tipos de liderazgo de los directores y el ejercicio de las prácticas pedagógicas exitosas de los docentes se relacionan en la gestión vinculada a los procesos de mejora de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.	90%	10%	Aceptada
	HE₃: Los estilos de liderazgo en los directores influyen en el seguimiento y acompañamiento de los planes y resultados obtenidos en los indicadores educativos de los cuatro Centros Educativos de los distritos 10-04, 10-09 y 10-11, pertenecientes a los municipios de San Vicente, Santo Domingo y San Esteban Catarina del departamento de San Vicente.	96%	4%	Aceptada
TOTAL		94%	6%	100%

De acuerdo con los resultados favorables y desfavorables obtenidos de cada Hipótesis Específica y conforme a lo establecido por la Media Aritmética para su respectiva comprobación, se aceptan las tres Hipótesis Específicas, las cuales se enfocaron en los supuestos problemáticos planteados, por consiguiente, conllevan a la Comprobación de la Hipótesis General.



10.5. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTORES

En lo relacionado a la definición de liderazgo la mayor parte de los entrevistados lo entienden como un conjunto de características y habilidades que se debe poseer para dirigir, guiar, acompañar e inspirar a los docentes de tal manera que le permitan hacer una buena gestión alcanzado las metas y objetivos propuestos.

En lo relacionado a la definición de liderazgo la mayor parte de los entrevistados lo entienden como un conjunto de características y habilidades que se debe poseer para dirigir, guiar, acompañar

e inspirar a los docentes de tal manera que le permitan hacer una buena gestión alcanzando las metas y objetivos propuestos.

En cuanto al estilo de liderazgo empleado y que si dicho liderazgo cuenta con el respaldo de la comunidad educativa los directores sostienen que en realidad no se practica un solo tipo de liderazgo; pero la mayoría sostiene que ejerce el de tipo participativo y democrático, a la vez sostienen que precisamente ese tipo de liderazgo les proporciona el respaldo y apoyo de la comunidad educativa. Lo cual tiene un gran significado en la ejecución exitosa de las actividades curriculares y extracurriculares. Al consultárseles acerca de si el director promueve el análisis de prácticas educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar la mayoría de los entrevistados manifestaron que sí por medio de las reuniones de comité o consejo de maestros. Sin embargo, no especificaron como articulan de forma planificada dichas reuniones o de cómo se efectúan los análisis respectivos para la atención de dificultades dentro del proceso de enseñanza –aprendizaje que ocurre dentro de las aulas.

Sobre la propiciación de negociación y el consenso en la toma de decisiones dentro de las actividades a realizar en el Centro Educativo los directores en estudio respondieron que, si lo hacen, en reuniones de consejo de maestros o en reuniones con los diferentes comités donde se proponen actividades y se toma decisiones en conjunto para validar o rechazar las diferentes propuestas.

Acerca del interés mostrado por los directores al conocer las necesidades de su personal docente y estudiantes para lograr mejores niveles en los resultados académicos ellos concuerdan que lo hacen, mencionan que el personal docente y estudiantado acuden a ellos por ayuda para solventar necesidades que están interfiriendo con los resultados académicos

Referente a la pregunta si se promueven reuniones con estudiantes y docentes para analizar dificultades que se presentan en el desarrollo de las clases en el aula, sus respuestas coinciden totalmente que cuando es necesario intervenir de una manera oportuna ellos lo hacen dialogando con los docentes y alumnos y así propiciar acuerdos de trabajo y poder mantener una convivencia saludable que genere buenos resultados académicos.

Los proyectos comunitarios lo realizan con la participación de padres de familia y estudiantes desarrollan diferentes temas involucrando en algunos casos al hospital, la Policía Nacional Civil, consideran un eje fundamental al padre de familia inculcando, también principios cristianos en el caso de las instituciones católicas.

Los directores promueven la actualización docente en formaciones de acuerdo con las especialidades y en diferentes áreas según las necesidades que se presenten en las instituciones motivando al deseo de mejorar.

Consideran positivo y muy importante el ambiente de confianza entre docentes y estudiantes como comunidad educativa ya que se pueden compartir las propuestas didácticas en cada reunión, comparten experiencias positivas y negativas con los demás docentes, el acercamiento genera confianza basado en los valores involucrando sectores como estudiantes, padres de familia y docentes para que los demás aprendan y tengan en cuenta sus aprendizajes.

Sobre la orientación del diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa, los directores en estudio respondieron que sí se elaboran dichos planes, involucrando a los comités pertinentes, el Pedagógico y el de Evaluación. Se toma en cuenta las sugerencias de los docentes para ejecutarlos de la mejor manera posible.

Las participaciones son homogéneas en cuanto a la contribución de los directores en la conformación de los equipos dinamizadores, enfatizan sobre la importancia de estos equipos al momento de llevar a cabo las actividades en el Centro Educativo. Además, sostienen que la mejor forma de contribuir es siendo parte e involucrándose en dichas actividades.

Respecto a la pregunta sobre la existencia de planes de acción diseñados de forma colegiada entre director y docentes, encaminados a la resolución de problemas de aprendizaje de los estudiantes se obtuvieron respuestas variadas, algunos de ellos dicen no tener planes diseñados como tales y otros mencionan tenerlos y que asignan a algunos docentes de forma específica para ejecutarlos; tal es el caso de la creación del club de tareas que funciona en horario alterno al de clases de los estudiantes de cualquiera de los grados.

Los directores de los Centros Educativos coinciden en que es de mucha importancia las visitas periódicas al aula, y se llevan a cabo con el objetivo de mejorar los procesos de Enseñanza – Aprendizaje, además de establecer una postura en cuanto a la relación que existe entre docentes y estudiantes, tomando en cuenta el clima de armonía que debe de existir dentro del aula. Posteriormente según lo respondido se hacen recomendaciones a los docentes en busca de la calidad educativa, por medio de la implementación de metodologías activas.

Sobre la orientación del diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa, los directores en estudio respondieron que sí se elaboran dichos planes, involucrando a los comités pertinentes, el Pedagógico y el de Evaluación. Se toma en cuenta las sugerencias de los docentes para ejecutarlos de la mejor manera posible.

Los directores expresan que propician la participación de padres/madres de familia por medio de la implementación del Plan de Convivencia Escolar, aunque una directora externa que en

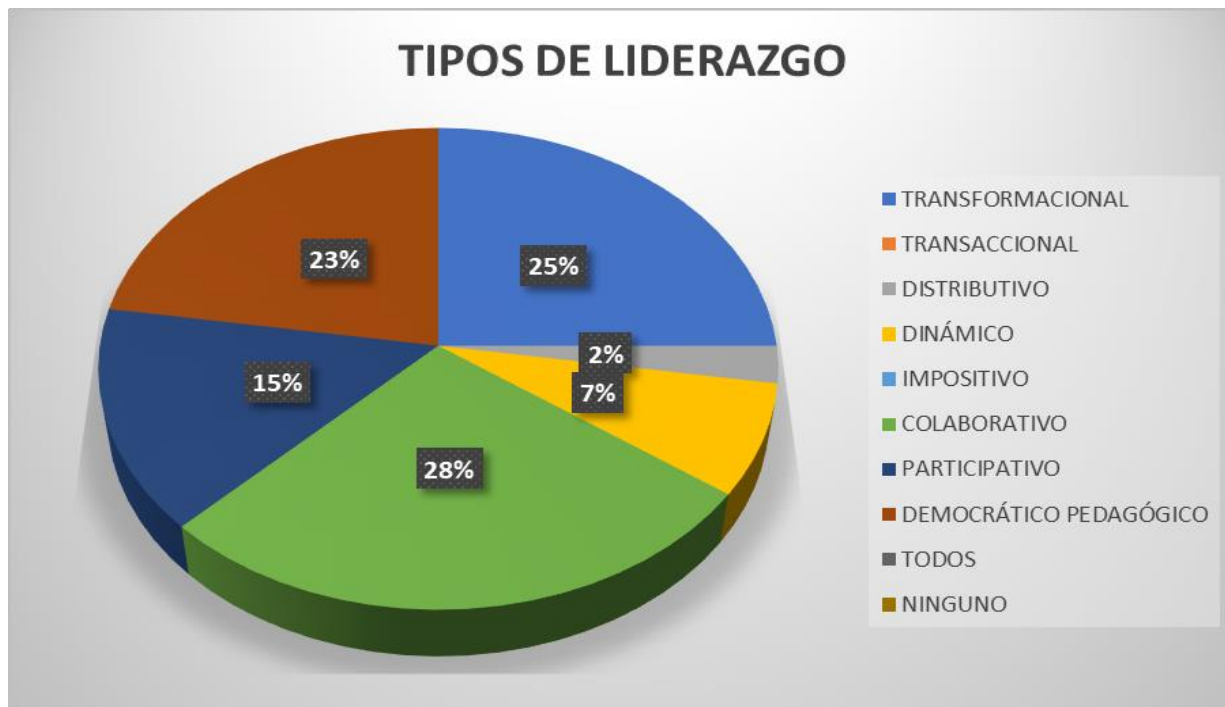
ocasiones no es posible tomar en cuenta los padres de familia por tratarse de problemáticas que son confidenciales abordándose solamente por los docentes. En cuanto a la participación de instituciones comunitarias, están de acuerdo en que son de mucha ayuda para el desarrollo de las instituciones solicitando charlas a la iglesia, ONG para llevar a cabo proyectos psicosociales.

Por favor ver Anexo N°1, en donde se encuentra el cuestionario utilizado para la entrevista con los directores de los cuatro Centros Educativos en estudio.

10.6. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES

En cuanto a los docentes se optó por realizar una segunda encuesta en donde se encontraban dos interrogantes, la primera es sobre la concepción que cada uno tiene sobre el Liderazgo Educativo, concluyendo que el director de un Centro Educativo debe de ejercer el rol de líder para poder cumplir los objetivos siendo una clave importante el fomentar un clima de armonía con todos los actores educativos (docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad).

En la segunda interrogante se basó en la experiencia en el campo educativo, y la percepción que se tiene del tipo de Liderazgo que ejerce el director, resultando el siguiente gráfico:



El tipo de liderazgo que más detectan los docentes es el Colaborativo con el 28%, seguido del liderazgo transformacional con 25%, con 23% el liderazgo democrático pedagógico, 15% el liderazgo participativo, 7% el liderazgo dinámico y con un 2% el liderazgo distributivo, en conclusión, se puede inferir que todo líder debe de utilizar cada uno de los tipos de liderazgo dependiendo del contexto en que se desarrolle el proyecto o actividad.

Por favor ver Anexo N°4, en donde se encuentra el cuestionario utilizado para la encuesta cualitativa con los 40 docentes de los cuatro Centros Educativos en estudio.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se concluye que los directores sí aplican diversos estilos de liderazgo los cuales cuentan con el respaldo de la comunidad educativa; dichos estilos de liderazgo les proporciona el apoyo de la comunidad educativa para el éxito de las prácticas pedagógicas lo cual concuerda con el objetivo específico de la investigación. Lo anterior se legitima con el 90% de porcentaje favorable de aprobación.
2. El director sí propicia la negociación y el consenso dentro de las prácticas activas de su liderazgo, así lo atestiguan el 90% de los encuestados, tales prácticas de negociación y consenso ocurren dentro de las reuniones de comités y consejos de maestros; lo que confirma el 97 % de porcentaje favorable de la hipótesis uno.
3. Los directores de los centros escolares comprenden el significado de liderazgo, saben diferenciar los distintos estilos aplicables dentro de sus funciones y del mismo modo reconocen la relación de su liderazgo con el éxito efectivo de sus acciones; tal efectividad está acompañada del respaldo que le garantiza la comunidad educativa al identificarle como líder a través de sus mismas actuaciones.
4. Se evidencia que los directores son promotores de reuniones incluyendo a los docentes y estudiantes en relación con el análisis de las dificultades presentadas en el desarrollo de las clases, teniendo una aprobación del 90% en la pregunta seis.
5. Los docentes se actualizan para el mejoramiento de los aprendizajes de los procesos de enseñanza aprendizaje promovidos por el director, como se puede comprobar en la pregunta ocho con el 98%.

6. Los directores ejercen diferentes tipos de liderazgo en las prácticas pedagógicas promoviendo y orientando la actualización en los docentes para el mejoramiento de la calidad educativa en un ambiente de confianza en comunicación directa.
7. Sí existe una estrecha relación entre el tipo de liderazgo de los directores y las prácticas pedagógicas exitosas del Centro Educativo, así lo confirma el 98% de aceptación de la pregunta número 14.
8. El director promueve de forma estratégica la participación de padres y madres de familia y de algunas instituciones de la comunidad en la resolución de dificultades de aprendizaje de los estudiantes, lo cual se pudo constatar con la aprobación del 65% en la pregunta número 15.
9. Los directores efectúan visitas periódicas al aula, ellos recalcan la importancia de estas, ya que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, propiciando un clima de armonía entre docentes-estudiantes y la implementación de metodologías activas.
10. Durante el desarrollo de la investigación se tuvo la limitante de no tener contacto directo con los estudiantes de los Centros Educativos, con motivo de la emergencia nacional causada por la pandemia COVID – 19.

RECOMENDACIONES

A directores.

1. Tomar como base el papel de líder en su Centro educativo para realizar una gestión orientada a mejorar el aspecto pedagógico, administrativo y organizativo apoyándose en las diferentes capacidades de su equipo docente para así alcanzar el tan anhelado éxito escolar.
2. Identificar las necesidades de formación y actualización profesional, tanto las propias como las de su personal docente con el fin de fortalecerlas y así garantizar que las prácticas pedagógicas

aplicadas estén acorde tanto a las necesidades y exigencias del entorno social actual como con las características de sus estudiantes.

3. Gestionar recursos para propiciar las condiciones físicas y los materiales didácticos necesarios para una adecuada ambientación de los salones de clases, con ello incrementar la motivación y la participación del estudiantado en el desarrollo de los contenidos programáticos.
4. Sugerimos con mucha humildad tomar en cuenta nuestra propuesta metodológica como estrategia institucional para mejorar las prácticas pedagógicas, aprovechando al máximo el capital humano que en calidad de líderes pedagógicos tienen a su disposición en la institución que dirigen.

Al personal Docente

1. Apoyar y respetar la figura del director como líder, garantizando el desarrollo efectivo de sus funciones, permitiendo alcanzar de forma conjunta a través de los ejercicios de negociación y consenso las mejores decisiones encaminadas al mejoramiento de la calidad educativa de los centros educativos.
2. Informar de forma oportuna al director acerca de las necesidades propias y de los estudiantes para atender las dificultades que puedan presentarse en los procesos de enseñanza-aprendizaje ocurridos en el aula.
3. Participar en el análisis de las dificultades docentes en sus prácticas pedagógicas brindando aportes de su experiencia, mostrando en todo momento una actitud proactiva ante los conflictos y falencias del trabajo educativo con miras a encontrar las mejores soluciones de forma cooperativa.
4. Reconocer que el establecimiento de planes con sus respectivos objetivos y metas es un esfuerzo que se construye de forma colegiada con el director y los demás miembros de la

comunidad educativa, por lo que su involucramiento y empoderamiento total es lo que permitirá la solución de dificultades para mejorar los niveles académicos de la institución a la que pertenecen.

5. Participar en las jornadas de actualización y formación profesional docente que permita el reforzamiento y cualificación de su labor educativa, adaptándose a los cambios que la educación moderna presenta.

12. CRONOGRAMA

TABLA 26: CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL AÑO 2020

N°	Actividad	Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Planteamiento del Problema																									
2	Asesoría por encargado de tesis																									
3	Contactar con directores de las instituciones por medios remotos																									
4	Elaboración de hipótesis																									
5	Aprobación de hipótesis																									
6	Propuesta de marco teórico																									
7	Selección de bibliografía																									
8	Propuesta de metodología																									
9	Elaboración de protocolo																									
10	Elaboración de instrumentos y digitalización en <i>Google Form</i>																									
11	Aprobación de instrumentos por el Asesor encargado de tesis																									
12	Aprobación del protocolo por el encargado																									
13	Suministros de instrumentos vía <i>Google Form, meet.</i>																									
14	Analizar y sintetizar la información																									
15	Elaboración de propuesta metodológica																									
16	Aprobación del trabajo final por el Asesor encargado de tesis																									
17	Entrega de trabajo de tesis para evaluación																									
18	Revisión de tesis por parte de los lectores (aceptación o denegación para defensa final)																									
19	Defensa final de trabajo de tesis																									

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS CONSULTADOS

1. Ainscow, M., & West, M. (2008). *Mejorar las escuelas urbanas: Liderazgo y colaboración* (Vol. 112). Primera Edición, Narcea Ediciones, imprime Lavel 28970 Humanes (Madrid), España. NIPO: 66-08-053-4, ISBN:978-84-277-1593-6, Depósito legal: M-50.629-2008
2. Berrios, A. O. (2014). El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central (Doctoral dissertation, Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”, Tegucigalpa, Honduras). CDU: 371.1(728.3) (043)
3. Botía, A. B. (2011). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?: Revisión de la investigación y propuesta. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, Vol. 3, N° 5, 2011, p. 63-78
4. Bonilla, G. *Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas*. Talleres Gráficos, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador, Centroamérica. ISBN 84-8405-182-X, p.96
5. Buendía Eisman, L., Colás Bravo, M., & Hernández Pina, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*, Madrid, McGraw-Hill, Aravaca, España. ISBN: 84-481-1254-7 (343)
6. Carreño, I. D. V. G. (2008). Liderazgo distributivo versus liderazgo virtual. In *E-learning: desafíos y oportunidades en universidad y aprendizaje permanente* Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. ISSN: 1315-8856. (pp. 277-296).
7. Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. McGraw Hill, 2000, p.24
8. de Justicia, C. S. (1983). *Constitución de la República de El Salvador. Sección de Publicaciones, San Salvador, El Salvador.*
9. Gajardo, J. & Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. (ISSN impreso: 0210-4679)
10. Gómez, M. J. A. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. https://books.google.com/sv/books/about/La_investigación_educativa.html?id=8ARmGQAA

CAAJ&pgis=1. McGRAW-HILL/Interamericana de España, S. A. ISBN: 978-84-481-5942-9
Depósito legal: M. 48.800-2006

11. Kotter John P. (1999) *la verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma. Boston. EE. UU. ISBN 10: 9580454272 ISBN 13: 9789580454274. N° de ref. del artículo: 403064
12. MINED. (2008). *Gestión Escolar Efectiva*, documentos 1-4. San Salvador, El Salvador: Procesos Gráficos.
13. MINED. (2017). *Modulo 1: Liderazgo directivo*. El Salvador: Banco Internacional de Reconstrucción y fomento (BIRF 8110 - SV).
14. MINED de El Salvador, A. L. (1996). Ley de la Carrera Docente: Diario oficial N° 58, Tomo N° 330 Decreto 665. San Salvador, El Salvador. *Gestión Escolar Efectiva, documento 1*. San Salvador, El Salvador: Procesos Gráficos, p.20
15. Ortez, E. (2001). *Así se investiga: Pasos para hacer una investigación*. Colección textos, Clásicos Roxsil, Segunda Edición, Santa Tecla, San Salvador (El Salvador), (155). ISBN: 84-89899-30-4
16. Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2007). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
17. Sánchez – Moreno (2014), *Otro tiempo, nuevas visiones del liderazgo educativo*, *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación Volumen 12*, numero 5. ISSN: 1696-4713, p.16.
18. Sandoval L. (1988). El Planeamiento Educativo en Centroamérica en la hora de la Guerra y la Paz. Estado del Planeamiento Educativo en América Latina y el Caribe. Marzo 1988. p. 103.
19. Valencia Vargas, E. (2017). (Trabajo de investigación). La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte–2016.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

1. Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34–52. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-127>. ISSN: 07186924

2. Avendaño, K. & Wise, D., (2013). Coaching para el liderazgo educativo. *Guatemala: USAID/G. Recuperado de <http://cnbguatemala.org/index.php>*. ISBN: 978-9929-596-77-1. Orden de trabajo N°. EDH-1-05-05-00033, Inversión Social: personas más sanas y con mejor de educación” N°. 520-04367. p.11
3. Bolívar, A. (2010). Educational leadership and its role in improvement: A current review of its possibilities and limitations. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33. ISSN: 0718-6924 <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>.
4. Camarero Figuerola, M. (2015). DIRECCIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. *Universitas Tarraconensis. Revista de Ciències de l’Educació*, 1(2), 80. <https://doi.org/10.17345/ute.2015.2.692>. ISSN: 1135-1438
5. Campos-Morán, S. (2019). Papel de los directores exitosos en Centros Escolares de educación media. Caso San Salvador. *Entorno*, 67, 70–77. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i67.7499>. ISSN: 2218-3345. E-ISSN: 2218-3345.
6. CONED. (2018). Plan El Salvador Educado, por el derecho a una educación de calidad https://www.siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_el_salvador_0214.pdf
7. de El Salvador, A. L. (1996). Ley General de Educación: Decreto 917. *Recuperado de <https://bit.ly/2GDYguW>*.
8. Distribución de FODES por municipio, recuperado de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/isdem/documents/336709/download>
9. El Sistema Educativo Salvadoreño: Problemas e Implicaciones sobre el Desarrollo Económico. Centro de Investigaciones Tecnológicas y Científicas, Cuadernos de Investigación 3. Año 1, agosto 1989. p. 18.
10. Gálvez, I. (2015). El liderazgo escolar en Europa. Recomendaciones y políticas para la mejora. Padres y Maestros. Publicación de La Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, 0(361), 18. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.003>
11. Giró, J., Romeu, A. M., Vallespir, J., & Vigo, B. (2014). Families and school: the different discourses about the participation. *Ehquidad. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 0(2), 65–90. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2014.0009>. ISSN: 23864915
12. Hallinger, P., & Heck, R. H. (2014). *Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes*. REICE. Revista

- Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4), 71-88. *Recuperado de* <https://www.redalyc.org/pdf/551/55131688004.pdf>. E-ISSN: 1696-4713
13. Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? In *Fundación Chile*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>. ISBN: 9789568200183. ISSN: 1098-6596. PMID: 25246403
 14. López, L. H. (2012). El liderazgo institucional o liderazgo del sistema: una investigación sobre su desarrollo en Chile. *Educación*, 48(1), 0043–0068. <http://ddd.uab.cat/record/89865>
 15. Metodología de la investigación, del sitio web <https://ri.ufg.edu.sv>
 16. Hernández, S., Collado, C., & Lucio, P. (1996). metodología de la investigación. In Edición McGraw-Hill. http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf ISBN: 970-10-5753-8
 17. Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2013). Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XX1*, 17(1), 221–241. <https://doi.org/10.5944/educxx1.17.1.1072>. ISSN: 1139613X
 18. Trujillo Angulo, A. C. (2019). Aplicación del coaching en la gestión del talento humano. In Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América (Vol. 4, Issue 1). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.1.78>
 19. Valdés Morales, René Alonzo. (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 51-66. Recuperado en 18 de junio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502018000100051&lng=es&tlng=. ISSN 2448-8550.
 20. Vinet, L., & Zhedanov, A. (2011). Plan Cuscatlán Educación. In *Plan Cuscatlán Educación* (Vol. 44, Issue 8). <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
 21. Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., & Flessa, J. (2009). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4302>. Publication.copyright@unesco.org o Ediciones UNESCO, 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP Francia.

22. Weinstein, J., Muñoz, G., & Hernández, M. (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región. Santiago de Chile: OREALC/Unesco. Recuperado de http://www.maestro100puntos.org.gt/sites/default/files/politicas_para_el_liderazgo_unesco.pdf. Publication. copyright@unesco.org o Ediciones UNESCO, 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP Francia.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**



ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTOR

INTRODUCCIÓN: Esta entrevista ha sido diseñada para recoger información acerca de cómo incide el liderazgo de los directores en los diferentes aspectos que abarca el trabajo del administrador escolar especialmente la repercusión que éste tiene en los procesos pedagógicos que involucran a los miembros de la comunidad educativa.

OBJETIVO: Conocer desde un enfoque más personal e integral, la percepción y el perfil de los directores de los Centros Educativos, analizando la influencia que posee su liderazgo en los procesos pedagógicos de la institución educativa que administra.

Nombre del/la docente (opcional) _____

Sexo: M F **Edad:** _____

Nombre de la institución que dirige: _____

Municipio _____ **departamento:** _____

Institución en la cual realizó sus estudios universitarios: _____

Títulos obtenidos _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

1. Según su experiencia como director ¿Qué comprende por liderazgo?
Explique su respuesta:

2. ¿Cuál estilo de liderazgo usted emplea, este goza de la aceptación de la comunidad educativa?
Explique:
(A continuación, se presenta un listado de tipos de liderazgo, que el entrevistador podrá utilizar para profundizar en la respuesta del entrevistado)
- a. Dinámico
 - b. Impositivo
 - c. Participativo
 - d. Colaborativo
 - e. Transformacional
 - f. Distributivo
 - g. Transaccional
 - h. Democrático pedagógico

3. ¿Según sus funciones, promueve el análisis de prácticas educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar?:
Si No Si su respuesta es sí, explique ¿de qué manera lo hace?

4. ¿Usted como director, propicia la negociación y el consenso en la toma de decisiones dentro de las actividades a realizar en el Centro Escolar?
Si No Explique su respuesta

5. Como director del centro educativo ¿Se interesa por conocer las necesidades de docentes y estudiantes para lograr mejores niveles en los resultados académicos?
Explique

6. ¿Promueve reuniones con estudiantes y docentes para analizar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las clases en el aula?
Si No De que manera lo realiza:

7. ¿Cómo director, diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad?
Si No Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?

8. Promueve en su función de director la actualización docente para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje:
Si No Si su respuesta es sí, explique ¿Cuáles?

9. ¿Considera positivo el ambiente de confianza entre docentes y estudiantes para compartir propuestas didácticas y experiencias de aprendizaje con el director?
Si No Si su respuesta es sí, explique:

10. ¿Orienta el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa en contacto directo con el sector docente:
Si No Explique cómo lo hace:

11. ¿Contribuye usted como director en la formación de equipos dinamizadores y en la ejecución de actividades del Centro Educativo como resultado del ambiente de armonía entre dentro del equipo docente, promovido desde la dirección:

Si No Explique, como lo desarrolla:

12. ¿Existen planes de acción diseñados de forma colegiada entre director y docentes, encaminados a la resolución de problemas específicos de aprendizaje de los estudiantes?

Si No Explique:

13. ¿Efectúa visitas periódicas al aula con el fin de conocer de manera directa los avances en la utilización de metodologías efectivas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje?

Si No Si la respuesta es sí, como las realiza:

14. ¿Orienta el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa en contacto directo con el sector docente a partir de los resultados académicos obtenidos en cada periodo?

Si No Si la respuesta es sí, como las realiza:

15. ¿Propicia usted, como director de forma estratégica la participación de padres/madres de familia y el involucramiento de instituciones comunitarias en la resolución de dificultades de aprendizaje de los estudiantes? Si No Si la respuesta es sí, como las realiza:

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.

ANEXO 2: ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**



ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

INTRODUCCIÓN: Esta encuesta ha sido diseñada para recoger información acerca de cómo incide el liderazgo de los directores en los diferentes aspectos que abarca el trabajo del administrador escolar especialmente la repercusión que éste tiene en los procesos pedagógicos que involucran a los miembros de la comunidad educativa.

OBJETIVO: Obtener información acerca de la influencia del liderazgo de los directores en la gestión de las prácticas pedagógicas en el Centro Educativo.

Centro Educativo _____

Nombre del/la docente (opcional) _____

Grado o ciclo que atiende: _____

Turno: _____

Fecha: _____ **Hora** _____

1. Según su experiencia docente ¿Comprende en que consiste el liderazgo?
SI NO AVECES
2. ¿El estilo de liderazgo que usa el director goza de la aceptación de la comunidad educativa?
SI NO AVECES
3. ¿El director promueve el análisis de prácticas educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar?:
SI NO AVECES
4. ¿El director propicia la negociación y el consenso en la toma de decisiones dentro de las actividades a realizar en el Centro Educativo?
SI NO AVECES
5. El director del Centro Educativo ¿Se interesa por conocer las necesidades de docentes y estudiantes para lograr mejores niveles en los resultados académicos?
SI NO AVECES
6. ¿El director promueve reuniones con estudiantes y docentes para analizar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las clases en el aula?
SI NO AVECES

7. ¿El director diseña proyectos comunitarios, estimulando la participación de los padres en la solución de problemas de la escuela y la comunidad?
SI NO AVECES
8. ¿El director promueve la actualización docente para el mejoramiento de los procesos de enseñanza- aprendizaje?:
SI NO AVECES
9. ¿Considera positivo el ambiente de confianza entre docentes y estudiantes para compartir propuestas didácticas y experiencias de aprendizaje con el director?
SI NO AVECES
10. ¿El director orienta el diseño de planes y proyectos de mejoramiento de la calidad educativa en contacto directo con el sector docente?:
SI NO AVECES
11. ¿Contribuye el director en la formación de equipos dinamizadores y en la ejecución de actividades del Centro Educativo como resultado del ambiente de armonía entre el equipo docente?:
SI NO AVECES
12. ¿Existen planes de acción diseñados de forma colegiada entre director y docentes, encaminados a la resolución de problemas específicos de aprendizaje de los estudiantes?
SI NO AVECES
13. ¿El director efectúa visitas periódicas al aula con el fin de conocer de manera directa los avances en la utilización de metodologías efectivas durante el proceso de enseñanza- aprendizaje?
SI NO AVECES
14. ¿Considera usted que existe una estrecha relación entre el tipo de liderazgo y las prácticas pedagógicas exitosas del Centro Educativo?
SI NO AVECES
15. ¿Propicia el director de forma estratégica la participación de padres/madres de familia y el involucramiento de instituciones comunitarias en la resolución de dificultades de aprendizaje de los estudiantes?
SI NO AVECES

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.

ANEXO 3: INSTRUMENTO EN GOOGLE FORM UTILIZADO PARA ENCUESTA A DOCENTES

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (FMP)

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

INDICACIONES GENERALES: A continuación se presenta un formulario con 15 preguntas, al iniciar se llenará con datos personales como el nombre del Centro Educativo, su nombre, sección, posteriormente se continuará con el desarrollo de la encuesta.

INTRODUCCIÓN: Esta encuesta ha sido diseñada para recoger información acerca de cómo incide el liderazgo de los directores en los diferentes aspectos que abarca el trabajo del administrador escolar especialmente la repercusión que éste tiene en los procesos pedagógicos que involucran a los miembros de la comunidad educativa.

OBJETIVO: Obtener información acerca de la influencia del liderazgo de los directores en la gestión de las prácticas pedagógicas en el Centro Educativo.

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 3

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

Responder completamente a todos los ítems presentes, marcando las opciones y respondiendo textualmente a cada una.

NOMBRE COMPLETO (OPCIONAL)

Texto de respuesta corta

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES.

Descripción (opcional)

Según su experiencia docente ¿Comprende en que consiste el liderazgo? *

SI

NO

A VECES

¿El estilo de liderazgo que usa el director goza de la aceptación de la comunidad educativa? *

SI

NO

A VECES

¿El director promueve el análisis de prácticas educativas en las cuales los integrantes del equipo docente presentan dificultades para enseñar? *

SI

NO

A VECES

Imagen 1. Encuesta realizada por docentes en la plataforma *Google Form*

ANEXO 4: DOCUMENTO EN FORMATO ON LINE GOOGLE FORM PARA ENCUESTA CUALITATIVA A DOCENTES

<p>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (FMP)</p> <p>INFORMACIÓN PARA ESTUDIO CUALITATIVO DIRIGIDA A DOCENTES</p> <p>INDICACIONES GENERALES: A continuación se presenta un formulario que será utilizada para análisis cualitativo de la investigación.</p> <p>INTRODUCCIÓN: Esta encuesta ha sido diseñada para recoger información acerca de cómo incide el liderazgo de los directores en los diferentes aspectos que abarca el trabajo del administrador escolar especialmente la repercusión que éste tiene en los procesos pedagógicos que involucran a los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>OBJETIVO: Obtener información acerca de la influencia del liderazgo de los directores en la gestión de las prácticas pedagógicas en el Centro Educativo.</p>	<p>LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES.</p> <p>Descripción (opcional)</p> <hr/> <p>1. ¿Qué comprende por Liderazgo educativo? *</p> <p>Texto de respuesta larga</p> <hr/> <p>2. Teniendo en cuenta su formación pedagógica y experiencia en el campo laboral, cual es el tipo de liderazgo que ejerce el director en el centro educativo: *</p>
--	---

Imagen 2: Encuesta cualitativa dirigida a docentes.

ANEXO 4: MATRIZ DE CUENTA MARCAS

PREGUNTAS CON SUS RESPECTIVAS RESPUESTAS OBTENIDAS

N°	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12			13			14			15											
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C									
1	x			x			X			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x				x				
2	x			x			X			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					
3	x			x			X			x			x			x				x		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					
4	x			x			X			x			x			x				x		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					
5	x			x			X			x			x			x				x		x			x			x			x			x			x			x			x			X								
6	x			x			x			x			x			x				x		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					
7	x				x			x		x					x	x					x			x				x			x				x			x		x			x			x								
8	x			x			x			x			x					x			x	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					
9	x			x			x			x			x			x				x		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					
10	x			x			x			x			x			x				X		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					
11	x			x			x			x			x			x					x	x			x			x			x			x			x			x			x					x						
12	x			x			x			x			x					x			x	x			x			x			x			x			x			x			x					x						
13	x			x					x	x			x					x			x	x			x			x			x			x			x			x			x					x						
14	x			x					x	x			x					x	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					x			
15	x			x					x	x			x					x	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x					x			
16	x			x					x	x			x					x			x	x			x			x			x			x			x			x			x					x						
17	x			x			x			x			x			x					x	x			x			x			x			x			x			x			x					x						

ANEXO 5: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO ANA GUERRA DE JESÚS



Imagen 2. Imagen que muestra la ubicación geográfica del Complejo Educativo Católico “Ana Guerra de Jesús” en el Municipio de Santo Domingo, San Vicente, donde se realizó la investigación.

ANEXO 6: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL COMPLEJO EDUCATIVO PBRO RENÉ VALLE



Imagen 3. Imagen que muestra la ubicación geográfica del Complejo Educativo Pbro. René Valle en el Municipio de San Esteban Catarina, San Vicente, donde se realizó la investigación.

ANEXO 7: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL CENTRO ESCOLAR DR. SARBELIO NAVARRETE

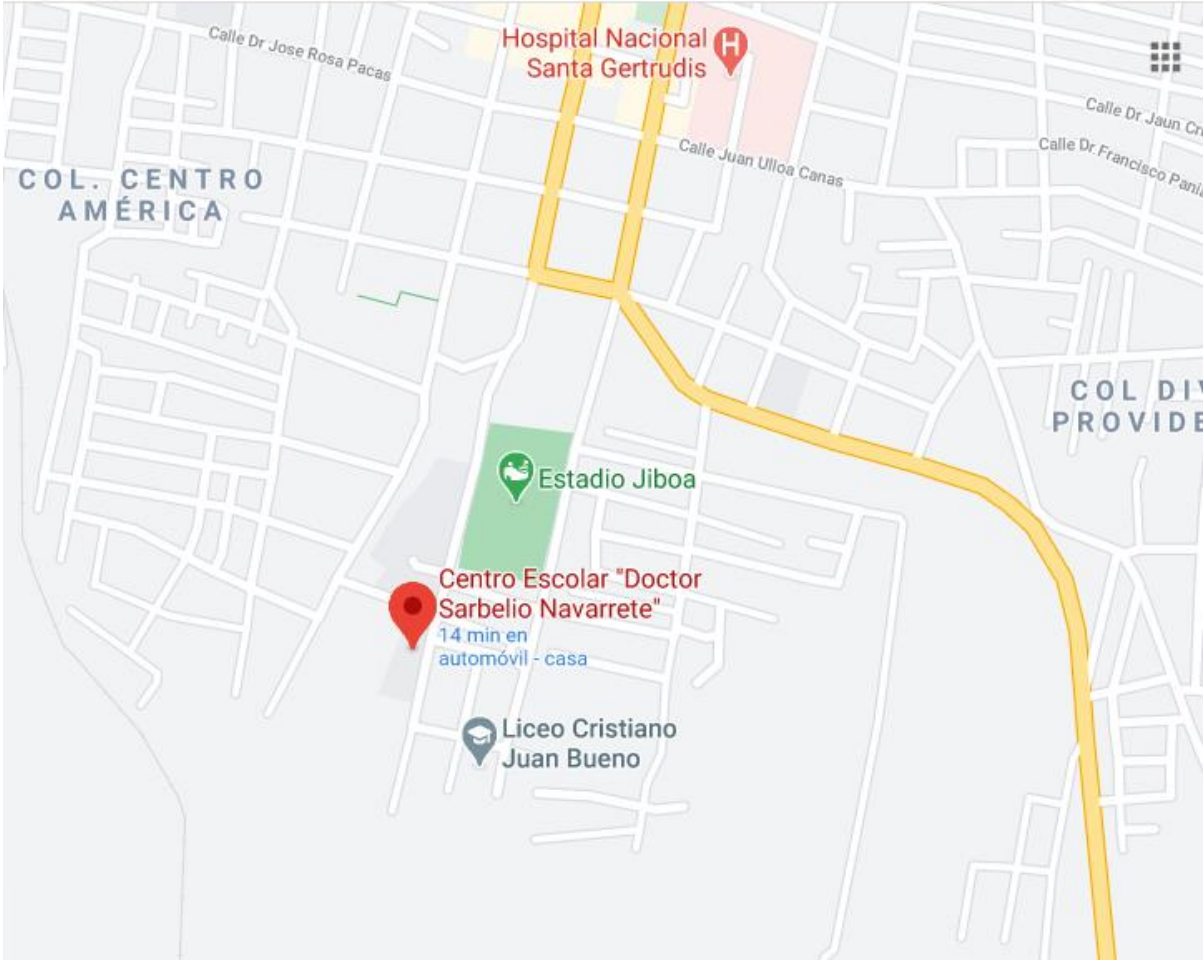


Imagen 4. Imagen que muestra la ubicación geográfica del Centro Escolar Dr. Sarbelio Navarrete, San Vicente, donde se realizó la investigación.

ANEXO 8: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL CENTRO ESCOLAR DR. JOSÉ ROSA PACAS



Imagen 5. Imagen que muestra la ubicación geográfica del Centro Escolar Dr. José Rosa Pacas, San Vicente, donde se realizó la investigación.

ANEXO 9. MODELO DE CARTA DIRIGIDA A DIRECTORES


Universidad de El Salvador

San Vicente, 17 de febrero del 2020.

Licda. Silvia Yanette Pineda de Pérez
Directora del Centro Escolar Dr. Sarbelio Navarrete

Estimado Director/a.

Sirva la presente para saludarle de manera cordial y fraterna, deseándole que se encuentre gozando de buenas condiciones de salud, cosechando éxitos en sus labores diarias y de beneficio a la sociedad.

Habiendo culminado la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral, Departamento de Ciencias de la Educación, solicitamos a Usted, permiso para realizar trabajo de investigación sobre: **“ESTILOS DE LIDERAZGO EN DIRECTORES Y SU INCIDENCIA EN LAS PRACTICAS PEDAGÓGICAS DE CINCO CENTROS ESCOLARES DEL DISTRITO 10-04, DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE”**, para optar al grado de Licenciados en Ciencias de la Educación.

El cual será desarrollado por los Profesores:

PROF. ACEVEDO ARIAS, DAVID ROBERTO	AA05003
PROF. ARTIGA PEREZ, JULIO CESAR	AP97027
PROF. CRUZ CRUZ, JOSE MOISES	CC18186
PROFA. PLATERO MARTINEZ, CELIA SALVADORA	PM98089
PROFA. PORTILLO DE MOLINA, CRISTINA ROSIBEL	PG00023

La asesora del Proceso de Grado es: Licda. Marina de los Ángeles Clímaco
Por lo expuesto: Rogamos a Usted acceder a nuestra solicitud, nos suscribimos de usted.

Atte.

“HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA”

F.  Lic. Luis Alberto Orellana Mejía Vicedecano de la Universidad FMP	F.  Prof. David Roberto Acevedo Arias Profesor en Proceso de Grado
F.  Prof. Julio Cesar Artiga Pérez Profesor en Proceso de Grado	F.  Prof. José Moisés Cruz Cruz Profesor en Proceso de Grado
F.  Profa. Celia Salvadora Platero Martínez Profesora en Proceso de Grado	F.  Profa. Cristina Rosibel Portillo Profesora en Proceso de Grado



ANEXO 10

Fotografía N°1:



En esta fotografía se observa a la directora del Complejo Educativo Católico “Ana Guerra de Jesús” del municipio de Santo Domingo, durante entrevista realizada en forma presencial manteniendo las medidas necesarias de bioseguridad.

Fotografía N°2:



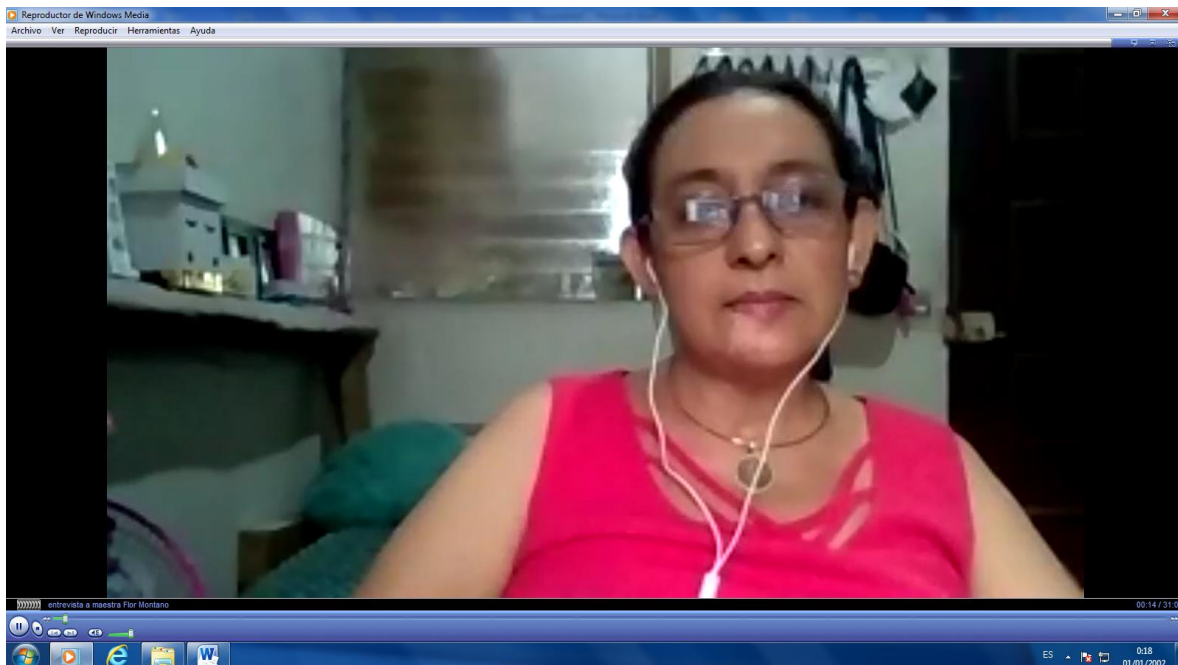
En la presente fotografía se visualiza la entrevista realizada en forma presencial a directora del Centro Escolar Dr. Sarbelio Navarrete del municipio de San Vicente

Fotografía N°3:



Fotografía que muestra a director del Centro Escolar Dr. José Rosa Pacas del municipio de San Vicente durante entrevista realizada en forma online.

Fotografía N° 4:



Fotografía que muestra a docente del Centro Escolar Dr. José Rosa Pacas del municipio de San Vicente.

Fotografía N°5



Fotografía que muestra a director del Complejo Educativo Católico Pbro. René Valle del municipio de San Esteban Catarina, durante entrevista realizada en Google Meet.

ANEXO 11

PROPUESTA PEDAGÓGICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
LICENCIATURAS EN EDUCACIÓN PLAN COMPLEMENTARIO



**PROPUESTA METODOLOGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PEDAGOGICO
DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS ESCOLARES DEL DEPARTAMENTO DE SAN
VICENTE**

**“REFORZANDO LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTOR COMO LIDER
EDUCATIVO”**



ELABORADO POR:

ACEVEDO ARIAS, DAVID ROBERTO

ARTIGA PÉREZ, JULIO CÉSAR

CRUZ CRUZ, JOSÉ MOISÉS

PLATERO MARTÍNEZ, CELIA SALVADORA

PORTILLO DE MOLINA, CRISTINA ROSIBEL

INTRODUCCION

En la mayoría de las instituciones educativas de El Salvador existe una figura a cargo que dirige y orienta el trabajo pedagógico utilizando para ello diferentes estilos de liderazgo de los cuales depende en gran medida los resultados en las diferentes áreas de atención hacia los estudiantes y la resolución de las dificultades que estos presentan en sus aprendizajes. La educación moderna exige cada vez la actualización docente y el dominio de estrategias, habilidades y técnicas que permitan al sector docente facilitar el encuentro del estudiante con los nuevos conocimientos. La intencionalidad que presenta esta guía, como herramienta pedagógica, es que sea de gran utilidad en la tarea de promover la conducción estratégica de instituciones inteligentes, el desarrollo emocional y ético, el desarrollo de la autoestima, los valores y las habilidades para la vida, propiciando cambios positivos en los directivos y docentes, generando la posibilidad de reflexionar y evaluar sus actuaciones en cada uno de los escenarios en donde les corresponde desenvolverse, y con ello lograr a partir de un clima laboral de armonía y cordialidad el anhelado incremento en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Aunado a los procesos de cambio de la educación situaciones tales como la pandemia por el virus COVID-19 vienen a convertirse en retos para la comunidad educativa y es ahí donde la figura del director con su liderazgo debe surgir con un papel motivador y facilitador tanto a docentes como estudiantes de esa nueva dinámica cambiante conforme a los tiempos o retos de su entorno natural, político y social. La presente propuesta presenta una definición de objetivos y metas que orientan las pretensiones de la misma; de igual manera dentro de sus estrategias de ejecución está el desarrollo de 3 etapas iniciando con un diagnóstico y análisis de la situación actual de la incidencia del liderazgo por parte de los directores en los centros educativos que dirigen, posteriormente el desarrollo de jornadas de formación a

directores para la optimización del liderazgo ejercido en su labores cotidianas y finalmente una evaluación de los resultados obtenidos a partir de la implementación de técnicas y estrategias de trabajo aprendidas en las jornadas de formación.

JUSTIFICACION

Siendo el liderazgo pedagógico un aspecto clave en la conducción de las instituciones educativas, al diseñar una propuesta metodológica se busca brindar un aporte a la potencialización de la calidad en el trabajo ejercido por los directores de los Centros Educativos objeto de estudio en esta investigación, beneficiando de manera directa a éstos y consecuentemente a los miembros de su personal a cargo ; así como también dentro de sus prácticas, a la población estudiantil que en definitivas cuentas es el principal objeto de atención para elevar los niveles académicos y de sus aprendizajes. Pocas veces se brinda el tiempo y la atención para revisar el actuar de los directores de los Centros Escolares, con la propuesta metodológica se pretende precisamente analizar de forma introspectiva ese grado de incidencia que tiene la figura del director para que a partir de las falencias se pueda atender o corregir las áreas que dentro de su liderazgo estén limitando las oportunidades de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Por tal motivo es de vital importancia la participación e involucramiento de los directores o administradores escolares a la ejecución de las líneas de acción de esta propuesta metodológica si se quiere ver un resultado positivo en sus diversas facetas de conducción profesional.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta metodológica que se convierta en una guía para potenciar el liderazgo en los directores de los centros escolares objeto de estudio del departamento de San Vicente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Promover un autoanálisis de la situación de liderazgo ejercido por los docentes directores como punto de partida para el planteamiento de actividades vinculadas al desarrollo y potencialización de este.
- Sistematizar con fundamentos teóricos la propuesta metodológica con sus líneas de acción a seguir para mejorar el tipo de liderazgo ejercido por los directores de las instituciones educativas objeto de estudio.
- Identificar los instrumentos de evaluación para medir el grado de incidencia que presente la ejecución de la guía metodológica con sus líneas de acción resueltas.

METAS

- Entregar y acordar la ejecución del 100% de la presente propuesta metodológica orientada al trabajo de liderazgo de los directores de los centros escolares objeto de estudio del departamento de San Vicente.
- Lograr el 100% de la participación voluntaria de los docentes directores de los centros escolares objeto de estudio del departamento de San Vicente.
- Efectuar el 100% de los diagnósticos como punto de partida para sustentar el desarrollo de las líneas de acción a ejecutar por medio de la presente propuesta metodológica.
- Ejecutar el 100% de las estrategias planificadas y estructuradas en la propuesta metodológica para mejorar el tipo de liderazgo ejercido por los directores de las instituciones educativas objeto de estudio.
- Analizar el 100% de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de evaluación para medir el grado de incidencia que presente la propuesta metodológica al ejecutar sus líneas de acción.

NATURALEZA DE LA PROPUESTA

ENFOQUES QUE LO SUSTENTAN

Enfoque de Genero

Conscientes de la importancia que posee la igualdad de género esta guía contiene dicho enfoque basado en la apertura a la participación de las actividades sin distinciones de ningún tipo en cuanto al sexo. La metodología se adecua de manera flexible adaptable a cualquier persona; su contribución es accesible tanto para hombres como para mujeres.

Enfoque Inclusivo

La presente propuesta está diseñada en correspondencia a las diversas características, necesidades, expectativas e intereses de los docentes directores que son parte de la población objeto de estudio en esta investigación.

Esta propuesta es de corte inclusiva porque busca promover la autonomía y creatividad docente en la búsqueda de soluciones de acuerdo con su propia realidad.

Marco Legal

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA.

CODIGO DE TRABAJO art. 11 y 12

CODIGO CIVIL art 14

LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR art. 86

LEY DE LA CARRERA DOCENTE art. 31 numeral 10

REGLAMENTO DE LA LEY DE LA CARRERA DOCENTE

REGLAMENTO DE LA LEY DE FORMACIÓN PROFESIONAL

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta surge a partir de los resultados obtenidos en la investigación en donde se extrae el hecho de revisar y comprobar si los distintos estilos de liderazgo ejercidos por los directores de los Centros Educativos efectivamente están teniendo una incidencia favorable o desfavorable para con las prácticas pedagógicas de la población estudiantil a la que atienden en conjunto con los docentes a su cargo.

Socializando los resultados de la investigación y bajo la perspectiva de mejorar o potencializar aún más las habilidades de liderazgo, se desarrollará junto con los directores 3 jornadas de reunión en *Google Meet* para en un primer lugar diagnosticar vacíos o limitantes que sirvan de base para que en segundo lugar se realice la jornada de fortalecimiento de habilidades de liderazgo con el compartimiento de técnicas y habilidades opcionales a implementar en las instituciones educativas en las que laboran para que las apliquen en sus relaciones con sus compañeros docente y estudiantes, para luego en una tercera y última jornada evaluar si los resultados obtenidos con las jornadas han producido resultados positivos en su dinámica de trabajo.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LA PROPUESTA

La ejecución de las jornadas de webinar, se hará por medio de la aplicación *Google Form*, teniendo como base los resultados obtenidos en la investigación sobre la influencia del liderazgo directivo en las prácticas metodológicas de los docentes, como primer abordaje se usará como medio de intercomunicación a los directores de los Centros Educativos, pudiéndose agregar más personas de otras instituciones, se le hará la convocatoria a los directores y a todo el personal docente, se programará una sesión en *Google Meet*, la primera sesión de webinar será introductoria, siendo el

objetivo principal realizar un diagnóstico para tomar en cuenta las limitantes que se tienen en los Centros Educativos, y tener un punto de partida, en la segunda jornada se abordarán las siguientes temáticas:

1. Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz
 - a. Liderazgo en la Gestión Educativa
 - b. Distribución de responsabilidades en el Centro Educativo
 - c. Técnicas para la implementación de un liderazgo eficaz online
 - i. Uso de plataformas para reuniones online (*Zoom, Google Meet*)
 - ii. Técnicas para el trabajo en equipo
 1. Coaching educativo con enfoque en la gestión de equipos

En la tercera jornada, se desarrollará una evaluación de los conocimientos adquiridos por medio de una dinámica de trabajo, donde se formarán equipos y podrán presentar su producto en el formato que ellos consideren (presentación de *Powerpoint*, debate, video).

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.

CARTA METODOLOGICA DE LA JORNADA 1

Lugar: Los hogares de cada participante			DURACIÓN:	60 MIN	
Tema: Jornada de diagnóstico sobre el liderazgo			PARTICIPANTES: Directores y docentes		
ENLACE GOOGLE MEET: meet.google.com/xmx-rjcv-jsy					
OBJETIVO: Promover un autoanálisis de la situación de liderazgo ejercido por los docentes directores como punto de partida para el planteamiento de actividades vinculadas al desarrollo y potencialización de este.					
ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Saludo y bienvenida	Presentar al equipo y dar a conocer la agenda a desarrollar	Explicar el objetivo principal de la propuesta técnica	Celular Laptop Tablet Conexión a internet Cuaderno Lapiceros Lápiz	10 min	David Acevedo y Julio Artiga
Explicación de normativa en el uso de <i>Google Meet</i>	Comprender las normativas que se tienen que seguir para el buen uso de la plataforma.	Se explicará las normas básicas para el uso adecuado de la plataforma meet, por ejemplo, el apagar el micrófono y usarlo cuando el exponente lo autorice.		5 min	David Acevedo y Julio Artiga
Exploración de saberes previos: ¿Qué es el liderazgo? ¿Qué es el liderazgo educativo? ¿Cómo implementa el liderazgo en su Centro Educativo o en su aula?	Identificar el nivel de conocimiento de los directores y docentes sobre el liderazgo y el liderazgo educativo, teniendo en cuenta sus vivencias cotidianas en el Centro Educativo.	Mediante las preguntas generadoras, se espera que los participantes las resuelvan, en su cuaderno, y que luego las socialicen pidiendo la palabra en la plataforma utilizada.		15 min	Cristina Portillo y Moisés Cruz.
Realización de FODA sobre las prácticas pedagógicas realizadas en los Centros Educativos y el abordaje realizado por el director.	Clasificar las acciones realizadas en el Centro Educativo para la realización de diagnóstico.	Se explicará la forma para elaborar un FODA en donde se plasme la realidad de los Centros Educativos.		20 min	Celia Platero
Cierre y evaluación de la jornada	Valoración de los participantes sobre la jornada desarrollada	Esta actividad se realizarán preguntas por parte de los participantes ya sea escribiendo en el chat de meet o de manera oral.		10 min	Todos

CARTA METODOLOGICA DE LA JORNADA 2

Lugar: Los hogares de cada participante			DURACIÓN:	120 MIN	
Tema: Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz			PARTICIPANTES: Directores y docentes		
ENLACE GOOGLE MEET: meet.google.com/krw-borw-ehd					
OBJETIVO: Sistematizar con fundamentos teóricos la propuesta metodológica con sus líneas de acción a seguir para mejorar el tipo de liderazgo ejercido por los directores de las instituciones educativas objeto de estudio.					
ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Saludo y bienvenida	Presentación de responsables y de agenda a desarrollar	Explicación de los objetivos de jornada	Celular Laptop Tablet Conexión a internet Cuaderno Lapiceros Lápiz Postick Pliego de papel bond	5 min	Celia Platero
SABERES PREVIOS ¿Cómo se implemente el liderazgo educativo en su Centro?	Verificar el nivel de conocimiento y abstracción sobre el liderazgo educativo.	Mediante la resolución de una pregunta generadora, que será el punto de partida para el desarrollo del webinar.		10 min	Celia Platero
Visualizar video: https://www.youtube.com/watch?v=bVuStvxBVAw Sobre liderazgo educativo.	Analizar la definición y ejemplos del liderazgo educativo por medio de la visualización y discusión de video.	Se compartirá el video por <i>Google meet</i> , y posteriormente los participantes responderán a las siguientes preguntas realizadas por el responsable de la jornada: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué significa la palabra líder? • ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo? • ¿Cuál es el objetivo de todo líder? • ¿Cuáles son los ámbitos de la gestión? • ¿Se realizan proyectos de dirección en su Centro Educativo? Los participantes irán tomando apuntes y luego lo expondrán al pleno, ya sea con la cámara activa o solamente el micrófono.		20 min	David Acevedo
Distribución de responsabilidades en el Centro Educativo. Visualizar el video ¿Cómo delegar eficazmente? https://www.youtube.com/watch?v=cZq1qXMGs2w	Comprender y aplicar los pasos para delegar eficazmente, mediante la visualización y análisis de video titulado ¿Cómo delegar eficazmente?	Primeramente, compartir el video ¿Cómo delegar eficazmente?, durante aparezcan los 5 puntos de John Maxwell, se irá pausando, explicando y pidiendo intervenciones por parte de los participantes, se pondrán ejemplos del acontecer de un Centro Educativo. Posteriormente se explicará la técnica de la mesa triangular, para explicar una manera para realizar la planeación de actividades y		20 min	David Acevedo y Julio Artiga

		reuniones con los docentes o equipos dentro del Centro Educativo.			
Uso de plataformas para reuniones en línea (<i>Zoom, Google meet</i>)	Gestionar plataformas en línea como <i>zoom</i> y <i>google meet</i> , para la realización de reuniones con personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes.	Se explicará de forma básica la utilidad de las diversas plataformas para realizar reuniones remotas mediante el modelaje y presentación de power point, partiendo de las siguientes interrogantes: ¿Cómo crear un vínculo para unirse a una reunión en meet o zoom? ¿Cuál de las dos plataformas presenta más facilidades para los participantes? ¿Cómo desarrollar una reunión eficaz por medio de estas herramientas? ¿Cómo puedo compartir la pantalla de mi ordenador, teléfono o Tablet con todos los participantes de una reunión?		30 min	Moisés Cruz y Cristina Portillo
Técnicas para el trabajo en equipo: Coaching educativo con enfoque participativo Link de video de coaching gestión de equipos: https://www.youtube.com/watch?v=dcmt4w6V4yo	Exploración de metodologías innovadoras para el trabajo en equipo de calidad	Se iniciará con la definición de coaching y coaching educativo y dar la respuesta a la pregunta ¿Cómo puedo aplicarlo a mi equipo de docentes? El video comprende una hora pero se iniciaría a visualizar desde el minuto 12:36 en donde se explican los momentos de integración de equipos, los responsables explicarán cada etapa para poder agilizar el proceso.		30 min	David Acevedo y Cristina
Actividad en casa	Reafirmar lo aprendido en las dos jornadas mediante la exposición o explicación por equipos.	Se formarán equipos para que en la próxima jornada se expongan o se explique una de las temáticas estudiadas.		5 min	Celia Platero

CARTA METODOLOGICA DE LA JORNADA 3

Lugar: Los hogares de cada participante			DURACIÓN:	60 MIN	
Tema: Jornada de evaluación de conocimientos			PARTICIPANTES: Directores y docentes		
ENLACE GOOGLE MEET: meet.google.com/yyo-jrjq-xim					
OBJETIVO: Identificar los instrumentos de evaluación para medir el grado de incidencia que presente la ejecución de la guía metodológica con sus líneas de acción resueltas.					
ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Saludo y bienvenida	Presentar al equipo y dar a conocer la agenda a desarrollar	Explicar el objetivo principal de la propuesta técnica	Celular Laptop	5 min	Moisés Cruz
Ponencias por equipos	Evaluar el nivel de comprensión de las temáticas explicadas en la jornada 2	Con un tiempo de 10 minutos como máximo por equipo se expondrá por un integrante lo aprendido en las jornadas anteriores, puede hacer uso de presentaciones de power point o el modelaje.	Tablet Conexión a internet Cuaderno Lapiceros Lápiz	40 min	Celia Platero
Disposiciones y reflexiones finales	Reflexionar sobre el desarrollo de las jornadas webinar.	Haciendo uso de la lluvia de ideas se plantearán reflexiones sobre lo estudiando y aprendido en los webinar.		10 min	Cristina Portillo
Despedida	Agradecer a los participantes por su tiempo y disponibilidad en la realización de los webinar sincrónicos.	Palabras de despedida por parte de un responsable		5 min	Julio Artiga

EVALUACIÓN

Al inicio se realizará un diagnóstico en donde se conocerán las características de los Centros Educativos. El proceso se evaluará durante la jornada de trabajo número 3, en donde los participantes desarrollarán su explicación de lo aprendido durante el webinar, cada exposición se desarrollará en 10 minutos por cada equipo, haciendo un total de 40 minutos, al finalizar se desarrollará una actividad de evaluación reflexiva por parte de los responsables y los participantes.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega de propuesta técnica a los Centros Educativos									Moisés Cruz Cristina Portillo Julio Artiga Celia Platero David Acevedo
2	Jornada 1: Jornada de diagnóstico sobre el liderazgo									
3	Jornada 2: Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz									
4	Jornada 3: Jornada de evaluación de conocimientos									

RECURSOS

HUMANOS:

- Autoridades y personal docente del Complejo Educativo Católico “Ana Guerra de Jesús”, Complejo Educativo Católico “Pbro. René Valle”, Centro Escolar Dr. Sarbelio Navarrete, Centro Escolar Dr. José Rosa Pacas.
- Estudiantes investigadores egresados (as) de Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral.

MATERIALES

- Presentaciones diapositivas Powerpoint
- Laptop
- Tablet
- Telefono (Smartphone)
- Cuaderno
- Papel Bond
- Plumones
- Lapiceros
- Lápiz
- Postick

FINANCIEROS

- Conexión a internet ya sea por redes o wifi.

PRESUPUESTO

Nº	RECURSOS	CANTIDAD	COSTO	FINANCIA
1	Conexión a internet	5	\$15.00	EQUIPO EJECUTOR
2	Paquete de Posticks para explicación	1	\$1.00	
3	Páginas de papel bond	100	\$2.00	
4	Copias	68	\$2.50	
TOTAL			\$20.50	

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

PAGINAS WEB

- Metodologías de enfoque inclusivo: <https://www.cocemfe.es/wp-content/uploads/2019/05/COCEMFE-Guia-Metodologias-enfoques-inclusivos-Educaci%C3%B3n-2019.pdf>
- https://www.wsp.org/sites/wsp/files/publications/and_genero.pdf
- http://200.37.102.150/bitstream/USIL/3553/1/2018_Jimenez-Chumacero.pdf
- Video sobre liderazgo educativo: <https://www.youtube.com/watch?v=bVuStvxBVAw>
- Video ¿Cómo delegar eficazmente? <https://www.youtube.com/watch?v=cZq1qXMGs2w>
- Video de coaching gestión de equipos: <https://www.youtube.com/watch?v=dcmt4w6V4yo>