**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

****

**“LINEAMIENTOS PARA UNA PROPUESTA EDUCATIVA QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL CENTRO ESCOLAR JAPÓN DEL DISTRITO 06-27 DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**JACQUELINE IVETTE CRUZ GARCÍA**

**ANA DELMY IRAHETA GONZÁLEZ**

**BETSSY LETICIA LÓPEZ VALENCIA**

**JACQUELINE MARÍA PÉREZ ALBANEZ**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**LICENCIADA ZOILA DOLORES BONILLA DE MARTÍNEZ**

**COORDINADOR DEL SEMINARIO:**

**LICENCIADO RAFAEL GIRÓN ASCENCIO**

**SAN SALVADOR, 30 DE MAYO DE 2003**

**ÍNDICE.**

**PAG.**

**INTRODUCCIÓN i-iii**

**CAPITULO I.**

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA 1-13

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA 14

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA 15

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 16-18

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 19

1.5.1 OBJETIVO GENERAL 19

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 19

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 20-21

**CAPITULO II.**

2.0 MARCO TEÓRICO 22

2.1 ANTECEDENTES 22

2.1.1 LIDERAZGO CARISMÁTICO 23

2.1.2 LIDERAZGO TRADICIONAL 23

2.1.3 LIDERAZGO RACIONAL BUROCRÁTICO 24

2.1.4 LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR 25-26

2.2 BASE TEÓRICA 27

2.2.1. CONCEPTOS DE LIDER Y LIDERAZGO 28-32

2.2.2 MODELO DE TRAYECTORIA 32-34

2.2.3 MODELO DE CONTINGENCIA 34-35

2.2.4. MODELO DE RASGOS 35

2.2.5 MODELO DE COMPORTAMIENTO. 36

2.2.6. MODELO DE GRID GERENCIAL 36-38

2.2.7 MODELO DE LIDERAZGO CONSIDERADO 38-39

2.2.8 MODELO SITUACIONAL 39-41

2.2.9 MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO. 41-43

2.2.10 EL SUPERLIDERAZGO 43-45

2.2.11 LIDERAZGO PARA LA CALIDAD 46-49

2.2.12 LIDERAZGO Y CALIDAD EN EDUCACIÓN 50-56

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 57-59

**CAPÍTULO III.**

3.0 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN 60

3.1 SUPUESTO GENERAL 60

3.2 SUPUESTOS ESPECÍFICOS 60

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE SUPUESTOS EN 61-64

VARIABLES.

**CAPÍTULO IV.**

4.0 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 65

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 65

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA 66

4.2.1 POBLACIÓN 66

4.2.2 MUESTRA 66-67

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE 67-69

INVESTIGACIÓN

4.4 PROCEDIMIENTO. 69

**CAPÍTULO V.**

5.0 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 70

5.1 ANÁLISIS DE DATOS DE LOS INSTRUMENTEOS 70

UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA 80

A PROFESORES/AS

5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA 81-87

A ALUMNOS/AS

5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA 88

AL DIRECTOR.

**CAPÍTULO VI.**

6.0 CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES 94-96

6.1 CONCLUSIONES 94-95

6.2 RECOMENDACIONES 96

**CAPÍTULO VII.**

1. LINEAMIENTOS PARA UNA PROPUESTA 97-116

EDUCATIVA.

BIBLIOGRAFÍA

**ANEXOS.**

ANEXO N° 1. ENCUESTA ADMINISTRADA A

PROFESORES/AS

ANEXO N° 2. ENCUESTA ADMINISTRADA A ALUMNOS/AS

ANEXO N° 3. ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR

**INTRODUCCIÓN**

La presente investigación constituye un estudio de las características de liderazgo que aplica el Director Escolar, para determinar en qué medida éstas contribuyen al buen funcionamiento de la institución.

El estudio se realizó con alumnos, profesores y director del Centro Escolar Japón del Distrito 06-27 del Municipio de Mejicanos.

La importancia de la investigación, radica en el hecho de que la acción directiva y el tipo de liderazgo que se ejerza en las instituciones educativas, debe fomentar la participación y cooperación de todos los elementos de la comunidad educativa.

Este trabajo se encuentra estructurado en siete capítulos.

El Primer Capítulo se inicia con la situación problemática en relación al ámbito económico, social y político donde se refleja la realidad salvadoreña; el enunciado del problema, delimitación de

i

éste, la justificación, los objetivos de la investigación, que se dividen en general y específicos, culminando con los alcances y limitaciones encontrados.

En el Segundo Capítulo, se presenta la fundamentación teórica, iniciando con los antecedentes que contienen el origen del liderazgo; este capítulo se complementa con la teoría relacionada con la investigación, como: definiciones, modelos y estilos de liderazgo; este capítulo en su apartado final contiene lo que se refiere al Superliderazgo y la definición de términos básicos empleados en el desarrollo de la investigación.

El Capítulo Tercero comprende los supuestos de la investigación, general y específicos, luego se presenta la operacionalización de supuestos en variables.

En el Capítulo Cuarto, se expone la metodología utilizada, el tipo de investigación, siendo éste univariado y de carácterer descriptivo; contiene también la población y muestra; luego los instrumentos y técnicas utilizadas. Al final se presenta el procedimiento que se aplicó.

ii

El capítulo Quinto, contiene el análisis e interpretación de los resultados de acuerdo a los instrumentos administrados.

En el Capítulo Sexto se presentan las conclusiones las cuales se basan en los resultados de los instrumentos, y las recomendaciones que se fundamentan con los lineamientos para una propuesta educativa.

Capítulo Séptimo, se diseñan los lineamientos para una propuesta que contribuya a fortalecer el liderazgo de los directores.

Finalmente se encuentran las fuentes de consulta, seguido de los anexos, los cuales sirvieron para el desarrollo de la investigación.

Iii

**CAPÍTULO I.**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

* 1. **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

Esta situación será abordada en dos ámbitos generales, el primero que se refiere al socioeconómico y el segundo al ámbito socio-político, por considerar que son los elementos que reflejan la dinámica de una sociedad determinada.

En el ámbito económico se han generado cambios en las sociedades consideradas prósperas, las cuales han reflejado en el campo internacional, la apertura de mercado, el capital y los intereses de éste en todo el mundo y el modelo de privatización puesto en práctica de acuerdo a las condiciones de cada país, en los cuales el estado como modelo político, no ha intervenido, en los cuales se han evidenciado cambios importantes que están influyendo en la vida cotidiana de los pueblos, los cuales tienen un comportamiento diverso frente a estas realidades, expresiones de acomodación o de hacer prevalecer la autonomía local, dentro de estos cambios la tendencia más importante a nivel mundial ha sido la globalización de la economía; la cual puede entenderse como “un proceso de internalización del capital en sus diversas modalidades: comercial, industrial y financiero”[[1]](#footnote-1), dichos capitales generan los intereses y ganancias de las empresas.

Dichos movimientos a groso modo se explican a continuación:

El objetivo de la globalización es que el dinero y los créditos e inversiones internacionales, los servicios, la materia prima y la mano de obra puedan circular sin ningún problema para hacer más rentable el capital y aumentar las ganancias.

Así mismo, implica considerar al mundo el mercado fuente de insumos y espacio de acción, tanto para la producción como para la adquisición y la comercialización de productos. Hablar de globalización es hablar del aumento del comercio exterior y de la exportación de capitales, menor uso de materias primas y mayor desmaterialización del producto, se podría resumir entonces que, “es un acelerado proceso de cambio que a nivel mundial se ha venido desarrollando en todos los ámbitos del quehacer humano, pero muy particularmente en lo referente a lo económico, comercio, finanzas, tecnología y ciencia”[[2]](#footnote-2), factores que exigen un superior esfuerzo a las economías periféricas.

Los cambios ocurridos tienen como preponderancia el modelo económico de “Economía Neoliberal”; que tiende a ejecutar el proyecto en cada región o país, viabilizando la rentabilidad de los recursos aún en contra del desarrollo humano.

Centro América no está aislada frente a ésta influencia y El Salvador como país que forma parte de la región no puede estar excluido, ya que “La Globalización es un factor que dinamiza y provoca el desarrollo y el crecimiento económico mundial para colocar la economía nacional en función de sus intereses, de valorización del capital”[[3]](#footnote-3)

Este proceso propone estrategias tales como: la privatización y liberación de la economía a través de programas de ajuste estructurales, referidos a la reactivación agropecuaria, transferencia de tecnología, de financiamiento, de modernización, implementación de acciones como: privatizaciones de electricidad, pensiones, Impuesto al Valor Agregado (IVA), telecomunicaciones y otros.

Otro factor que afecto el curso de la economía salvadoreña fueron los terremotos del 13 de enero y 13 de febrero del año 2001[[4]](#footnote-4).

Este desastre natural trajo consigo una serie de problemas y necesidades al interior de las familias salvadoreñas, como la reducción del ingreso económico personal, debido a la pérdida total o parcial de los medios de vida; los gastos imprevistos relacionados con nuevas necesidades ocasionadas por el desastre por ejemplo: alquiler de una vivienda debido a que los sismos las dejaron inhabilitables, esto generó altos costos para los sectores más pobres de la población quienes reciben un salario mínimo de ciento dos dólares 85/100 ($102.85), en el sector rural y de ciento cuarenta y dos 85/100

($142.85) en el sector urbano, sectores que no pueden cubrir ni los costos de la canasta básica.

“Otro factor determinante para la economía salvadoreña es la instauración de un tratado de libre comercio (TLC) que se presenta, no únicamente como una alternativa para erradicar los grandes problemas sociales: desempleo, pobreza, marginación, sino que también representa una vía mediante la cual la economía salvadoreña pueda experimentar un mejor comportamiento y bienestar. Sin embargo el gobierno salvadoreño es poco franco sobre las verdaderas implicaciones de rubricar un TLC con la superpotencia económica más poderosa del hemisferio, se ha convertido en un conductor irresponsable de los destinos de la población. Esto es así, en especial para los grandes segmentos de la población salvadoreña que dependen de los sectores productivos, que se verán afectados en mayor grado ante la eventual materialización de este tratado comercial”[[5]](#footnote-5).

En lo que se refiere al ámbito sociopolítico, nuestro país continúa teniendo los indicadores más bajos de América Latina de

acuerdo a los índices de desarrollo humano sostenible como: salud, vivienda, pobreza, empleo y educación entre otros.

En cuanto a educación, su papel es decisivo en el contexto actual de globalización, ya que de ella depende en gran medida, la capacidad de los miembros de una sociedad para integrarse a los procesos económicos, políticos, sociales y culturales.

Es así como en 1995, la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo formuló lo cuatro ejes fundamentales de la Reforma.

Educativa: Ampliación de la Cobertura, Mejoramiento de la Calidad, Modernización Institucional y Formación de Valores.

1. Ampliación de la Cobertura.[[6]](#footnote-6)

Según datos de 1992, el 15% de niños y niñas en la edad correspondiente no ingresan al primer grado, sólo la mitad alcanza el sexto grado, un tercio noveno grado y un quinto el bachillerato. La falta de acceso es más significativa en el área rural.

1. Mejoramiento de la Calidad. [[7]](#footnote-7)

El mejoramiento de la calidad educativa requiere que el conjunto de recursos y procesos tanto administrativos como pedagógicos se traduzca en mejores logros de aprendizaje de los estudiantes. La calidad tiene que ver con el desempeño de los docentes, la riqueza de contenidos curriculares y métodos didácticos, el uso del tiempo, las condiciones físicas de la escuela y el aula, el ambiente organizacional y humano y los métodos de evaluación del aprendizaje.

1. Modernización Institucional.[[8]](#footnote-8)

Sobre la administración, la modernización debe llevar a la desburocratización, descentralización y departamentalización en

la toma de decisiones, trámites y sistema financiero, a fin de que cada unidad ejecutora realice sus actividades de acuerdo a sus funciones. En lo referido a los centros escolares, se hace necesario implementar cambios en la formación y actualización de los directores, a fin de que el ejercicio de su autoridad vaya en la búsqueda de mejorar el buen funcionamiento de las instituciones educativas.

En cuanto a su nombramiento, debe hacerse de acuerdo a los requisitos que establecen las leyes.

1. Formación de Valores.[[9]](#footnote-9)

La llamada crisis moral de la Sociedad Salvadoreña se inscribe en un amplio contexto figurado por circunstancias diversas, entre las cuales la influencia desde el conflicto bélico político, es sólo un elemento entre muchos otros. A nadie escapa que durante ese tiempo, se fomentaron, explícitamente, antivalores como la intolerancia, el odio al contrario e incluso, la eliminación del discrepante.

Ante esta problemática se han hecho considerables progresos que se mencionan en los párrafos siguientes, sin establecer detalles y datos que ameritan comparación.

1. En el ámbito de la cobertura.[[10]](#footnote-10)

Los logros más significativos en eje de cobertura se cristalizan en evidentes datos estructurales de la realidad educativa nacional; en primer lugar, es obvia la ampliación de matrícula a nivel rural, en los niveles de parvularia y básica; ciertamente con el programa “Educación con la Comunidad” (EDUCO) se han alcanzado logros importantísimos, pero aun la educación no alcanza el mejoramiento cualitativo que se requiere.

1. En el ámbito de la Calidad.[[11]](#footnote-11)

Se ha impulsado la reforma curricular desde educación parvularia hasta la educación media, se ha implementado los programas de apoyo a la escuela: Escuela saludable y Alimentación Escolar, con los procesos de capacitación se ha fortalecido la formación de maestros, tales proyectos estatales no logran los niveles significativos en su ejecución.

1. Modernización Institucional.

Desde 1995 hasta la fecha se han producido tres nuevos instrumentos aprobados por la Asamblea Legislativa: la Ley de Educación Superior, la Ley de la Carrera Docente, ésta dice: “Art. 14. La docencia es una carrera profesional y para ejercerla

en centros educativos del estado o privados en cualquiera de los niveles educativos son necesarios los siguientes requisitos:

* 1. Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación.
  2. Estar inscrito en el Registro Escalafonario; y
  3. No tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de la misma.”[[12]](#footnote-12)

“Del Director. Art. 48.- El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del Centro Educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.”[[13]](#footnote-13)

Pero actualmente los y las maestras, que aplican para trabajar en las instancias educativas no encuentran facilidades para ocupar los cargos docentes.

En el área de administración, se ha continuado con el proceso de descentralización y la transferencia de fondos a las comunidades. Se ha implementado el denominado “Bono de Calidad”, que ha minimizado las carencias de las instituciones educativas.

En lo que respecta a la infraestructura, se esta trabajando en los suministros y distribuciones de mobiliario escolar, ajustándolos a la vez a las nuevas necesidades de infraestructura.

1. Educación en Valores.[[14]](#footnote-14)

Los tres referentes para los valores fueron: Valores Humanos, Éticos y Cívicos.

Se construyó un calendario de valores, se contó con un gran apoyo de los principales medios de Prensa Nacional: El Diario de Hoy, quien impulsó la edición semanal de páginas educativas.

La Prensa Gráfica a lo largo de 1998 llevó a cabo el concurso “Yo practico valores en mi Hogar, Escuela y Comunidad” con la participación de 800,000 alumnos y maestros.

Se han diseñado guías sobre formación en valores, beneficiando a más de treinta mil maestros.

Dentro del ámbito de la calidad educativa, uno de los factores más determinantes es el desempeño de los directores escolares. En el pasado, se ha hecho bastante esfuerzo en la capacitación de estos recursos humanos, pero se ha incurrido en dos grandes errores: se ha dejado de lado otros factores

igualmente importantes para el buen desempeño de los directores, y la capacitación no ha respondido suficientemente a las necesidades que ellos experimentan en el desempeño de sus labores.

La mayoría de los directores escolares son maestros que han sido promovidos a tales posiciones sin tener una formación especializada para cumplir a cabalidad sus funciones. Es necesario que el Ministerio de Educación establezca criterios para la formación inicial y la actualización permanente de estas personas, sobre todo si se acepta la recomendación de conferir al Director mayor autonomía y responsabilidad en la administración de la escuela.

Los programas de especialización deben enfatizar en las capacidades gerenciales, administrativas, en las competencias técnico-pedagógicas y en la capacidad de liderazgo, ya que a pesar de que la Reforma Educativa plantea modernización y especialización aún encontramos en las instituciones educativas, directores que no permitan la innovación, la iniciativa y la participación de los profesores. Directores que burocratizan su gestión, lo que hace que los profesores se desmoralicen y pierdan el interés y la confianza de solucionar los problemas, además desconfía del profesor que propone ideas o soluciones diferentes a las acostumbradas.

Así mismo, en lo referido a la formación de los Directores, no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas, con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y asesores. En varias oportunidades se escucha a los profesores quejarse de sus directores por desacertadas decisiones; y en algunas ocasiones, se quejan porque el director no considera sus expectativas, esto implica un menor rendimiento en su trabajo, lo cual no favorece a la educación del alumno.

La presente investigación se realizó en el Centro Escolar Japón, que fue fundada en el año de 1963, como escuela única, es decir atendiendo con el mismo personal a la población estudiantil de la mañana y de la tarde. En los últimos años esta escuela se disloco en cuatro instituciones de saber: Instituto Nacional de Mejicanos, Grupo Unificado Japón Nº 1, Grupo Unificado Japón Nº 2, y Tercer Ciclo Básico Nocturno anexo al Grupo Escolar Japón, atendido por grupos diferentes de docentes y con grupos diferentes de alumnos. Tanto la calidad del servicio como la cantidad de alumnos disminuyó sustancialmente con esta división.

En septiembre de 1998, el Ministerio de Educación procedió a unificar estas escuelas constituyendo el Centro Escolar Japón, con una dirección única.

Este Centro Escolar está registrado en el Ministerio de Educación dentro del distrito 06-27 de San Salvador y tiene una ubicación geográfica en final Colonia Palmira, Calle los Abetos, Mejicanos, San Salvador; en sus alrededores se encuentran casas de habitación, comercios como restaurantes, renta videos, y otros.

La construcción es de un sistema mixto y posee dos pabellones; el primero consta de dos plantas o pisos y el segundo solamente de uno, cada pabellón posee sus servicios sanitarios, uno para alumnos y otro para alumnas. Este Centro Escolar posee una sola entrada que permite tener un control de personas y vehículos que ingresan a éste; cuenta con dos cafetines y una cancha al centro de las aulas que es utilizada para jugar basketball así como también cuenta con otro predio adoquinado que utilizan para jugar football, además cuenta con veinticuatro salones de clases con iluminación y ventilación apropiada, escritorios en buen estado, pupitres personales y bipersonales, pizarras con una parte de madera y otra parte acrílica, también posee un salón de computo y mecanografía, una sala de multimedia que cuenta con televisor, VHS, equipo de sonido, retroproyector, cañón electrónico, cámara de video y digital, cuenta también con una sala de maestros, también posee un local donde se encuentra la dirección, la coordinación general y la secretaría.

Esta institución está organizada de la siguiente manera: Un director único para los tres turnos; un subdirector por la mañana y otro para los turnos vespertino y nocturno, coordinadores en cada nivel, la planta docente; una secretaría y el personal de mantenimiento integrado por un portero y un ordenanza.

Atiende tres turnos: matutino que ofrece nivel básico de primero a noveno grado, turno vespertino con nivel básico a partir de cuarto

grado hasta noveno grado, con una población de 150 alumnos y alumnas; y el nivel medio que ofrece bachillerato técnico vocacional y general, con una población de 520 estudiantes, atendidos por 20 docentes. En cuanto al nivel de la noche los niveles que atiende son tercer ciclo y educación media totalizando una población de 150 alumnos y alumnas.

Además el Centro Escolar Japón está constituido por diferentes organismos como el Consejo Directivo Escolar, integrado por el director, docentes, alumnos y padres de familia; Consejo de docentes, Consejo estudiantil, Directiva de padres y madres de familia. En donde la participación activa de los miembros de la comunidad educativa contribuye al buen funcionamiento de la misma

* 1. **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Tomando en cuenta que los directores escolares son encargados de lograr eficiencia, relevancia, eficacia y calidad de la educación, es necesario que éstos ejecuten sus funciones en forma participativa con todos los elementos de la comunidad educativa, para que los objetivos propuestos se cumplan; por lo tanto, con esta investigación se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante.

¿En qué medida el liderazgo que aplica el director permite la participación de la comunidad educativa en el Centro Escolar Japón del distrito 06-27 de Mejicanos?

* 1. **DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación, como indica eproblema estará orientada a descubrir el modelo de liderazgo, ejercicio y aplicación del mismo; así mismo si ésta modalidad permite la participación de la comunidad educativa para elaborar posteriormente los lineamientos de una propuesta que contribuya a mejorar el liderazgo en la Dirección del Centro Escolar Japón.

**1.4 DELIMITACIÓN ESPACIO-TEMPORAL**

La investigación fue ejecutada en el primero, segundo y tercer año del turno vespertino de educación media con una muestra de 50 estudiantes y 20 docentes de todas las especialidades, que comprende el distrito 06-27 de la ciudad de Mejicanos; esta experiencia se planificó y se realizó a partir del mes de noviembre, hasta el mes de agosto del año 2003

* 1. **JUSTIFICACIÓN.**

La importancia de esta investigación, sobre las

características del liderazgo que aplican los directores que están al frente de las instituciones educativas es innegable y especialmente en el contexto dinámico, complejo y competitivo que impone el actual modelo social y económico en el que subsisten los Centros Escolares. El liderazgo que aplican los directores en los centros escolares, se reconoce como fundamental para promover y garantizar el cambio en un Centro Educativo en el sentido de buscar nuevas formas de pensar y actuar; donde el docente como facilitador y siendo uno de los componentes responsables del proceso de enseñanza aprendizaje, se constituye en un recurso importante para desarrollarse profesionalmente a fin de contribuir al mejoramiento de calidad educativa del Centro Escolar.

Actualmente, se considera exitosa una escuela cuando se logra combinar, gestión, eficiencia, capacidad de respuesta e innovación. Dirigir un centro educativo resulta ahora una tarea más difícil que en el pasado; la tendencia predominante en el liderazgo de los directores es el cambio, en lugar de la estabilidad; de lo tradicional; para ello se requieren personas renovadas, con nuevas habilidades capacidades y diferentes perfiles profesionales.

Sin embargo, existen Centros Escolares que mantienen modelos tradicionales, en el que los directores y directoras muestran un perfil autoritario, en donde no existe la democracia, ni la participación, lo que impide un verdadero cambio en beneficio de toda la comunidad educativa.

Se espera que los resultados de esta investigación sirvan para que los directores/as y docentes cumplan un gran reto de cambiar de un modelo tradicional de escuela, a otro abierto al entorno, ágil, flexible, creativo, capaz de aprender y renovarse constantemente, ya que el momento actual marca exigencias de formar nuevas competencias en el área cognoscitiva y habilidades y destrezas para mejorar cualitativamente el desarrollo de las situaciones de aprendizaje.

Esta investigación proporcionará resultados útiles a las siguientes Instituciones Educativas:

1. A la Universidad de El Salvador que puede utilizar esta información para futuras investigaciones en la misma área.
2. A la Facultad de Ciencias y Humanidades y al Departamento de Ciencias de la Educación para desarrollar proyectos educativos.
3. Al Centro Escolar objeto de estudio, que con la presentación de la propuesta, permitirá mejorar el proceso de liderazgo del director y el buen funcionamiento y desempeño de todos los componentes de la Comunidad Educativa.
   1. **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**
      1. **OBJETIVO GENERAL:**

Investigar el modelo de liderazgo que aplica el director en la dirección del Centro Escolar Japón, de la Ciudad de Mejicanos.

* + 1. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Determinar si el director del Centro Escolar Japón aplica un liderazgo que contribuye a la participación de la comunidad educativa en las actividades planificadas.

Identificar como se ejerce el liderazgo para la toma de decisiones del Centro Escolar Japón.

Elaborar los lineamientos de una Propuesta Educativa que contribuya al fortalecimiento, del liderazgo participativo en el Centro Escolar Japón.

* 1. **ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

**Alcances:**

Es importante mencionar que el alcance de la presente investigación, se dirige a los resultados siguientes:

a) Si el director del Centro Escolar Japón aplica un liderazgo que permite la participación de la comunidad educativa.

b) Cómo el director ejerce el liderazgo para la toma de decisiones del Centro Escolar.

c) Descubrir las características que permiten diseñar los lineamientos de una propuesta sobre el liderazgo participativo, para que se desarrolle en los centros escolares, un método de dirección de esta naturaleza.

**Limitaciones:**

Las limitaciones que se presentaron para la realización de la presente investigación fueron las siguientes:

* 1. Deficiencia de recursos técnicos, metodológicos y financieros para ejecutar la investigación.
  2. Disponibilidad de mayor tiempo en el proceso de investigación para la obtención de mejores resultados

**CAPÍTULO II.**

**MARCO TEORICO**

* 1. **ANTECEDENTES**

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en comunidades, que para la subsistencia tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común de instituciones y grupos sociales. Se puede observar a través de la historia que en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos personajes se ha calificado con el título de líderes, o ilustres personajes, incluso teórico-sociales como el científico sociólogo alemán Max Weber en los años de 1864-1920 que identificó tres grandes estilos de autoridad que corresponde a groso modo a tres etapas en la historia de la humanidad y que plantean otras tantas legitimaciones de liderazgo. Ellas corresponden a liderazgo carismático, tradicional y racional burocrático; clasificación que respondía a un momento o proceso de desarrollo social que dicho autor establece en su obra de pensamiento, tales aspectos se explican de la manera siguiente:

* + 1. **LIDERAZGO CARISMÁTICO:**

En los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal de determinados individuos. Ejemplo; desde la edad de piedra cuando se presentaban situaciones que implicaban el trabajo de varios individuos, se necesitaba alguien que coordinara las actividades.

Puede suponerse que este alguien era el más activo, audaz, inteligente y fuerte; y los antiguos caciques se caracterizaban por su fuerza, agilidad y valentía.

* + 1. **LIDERAZGO TRADICIONAL:**

Era frecuente y natural, que el líder de origen carismático quisiera heredar el cargo y poder a sus hijos, así como les heredaba los demás bienes.

Pero tal situación creaba la necesidad de apoyar y justificar a quién no tenía fuerza y carisma personal. Así nació el liderazgo tradicional sacralizado: el que todos conocemos encarnado en los reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores.

* + 1. **LIDERAZGO RACIONAL-BUROCRÁTICO.**

Después de la revolución francesa siguió habiendo reinos y reyes en muchos estados, talvez por inercia pero su poder quedó limitado en forma drástica, y poco a poco fueron cediendo el paso y el campo a una nueva figura: Los presidentes de República, no herederos, sino elegidos, no vitalicio s, sino por cuatro o seis años y destinados a regresar a la plataforma de ciudadanos comunes o corrientes o simple mandatarios auxiliados por ministros.

Otros autores que han escrito sobre liderazgo son:

En 1974, Fiedler, en su modelo de contingencia destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea.

House J.R. en 1981 asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino o trayectoria.

En 1988 Kotter J.P. destaca que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia, tales como: excelencia, reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación.[[15]](#footnote-15)

* + 1. **Liderazgo del Director Escolar**

La investigación sobre los factores que determinan la efectividad de las organizaciones escolares comenzó en los Estados Unidos en la década de los 60s, destacando el papel que realiza en la efectividad escolar el director del centro.

Entre las características de las instituciones educativas tenemos:

* Un liderazgo claro del director.
* Involucramiento de los profesores.
* Estabilidad en el staff de profesores.
* Docencia que implica retos intelectuales para los profesores.
* Un ambiente centrado en el trabajo.
* Clima positivo.
* Grandes expectativas y altos estándares.
* Consistencia de los valores de la escuela.
* Aceptación de los alumnos de las normas de la escuela.

Como se observa, uno de los factores más importantes que explican la efectividad de las escuelas es el Liderazgo, el cual se personifica en las funciones del o de la directora. En este campo, la investigación llevada a cabo tanto en países desarrollados y en vías de desarrollo( Por ejemplo, Glickman, Gordon y Roos – Gordon, 1995; Sergio Vianni , 1995; Pascual, Villa y Auzmendi, 1993, Cummings, Gunawardena y Williams 1992) coinciden en el papel central que juega el director en la efectividad escolar.

Debido a su importancia, el papel del liderazgo del director ha sido muy estudiado. Las tendencias y proposiciones de sus funciones han pasado de verlo como un mero administrador entrenado en habilidades técnicas y pedagógicas y diversas teorías de liderazgo educativo, como la de Sergio Vianni en 1995, le conceden el papel de un líder transformacional quién con su ejemplo, valores morales y habilidades técnico pedagógicas, conduce a la organización escolar al logro máximo de sus metas. Ese líder no solo se involucra con los alumnos, maestros u padres de familia, sino también con la comunidad donde la escuela está inserta.

* 1. **BASE TEORICA.**

[[16]](#footnote-16)Etimológicamente, LIDER es una palabra sajona. En inglés se dice Leader. Viene del verbo to lead, que significa: guiar o dirigir.

Al escuchar el término Líder, se tiene una idea general de lo que significa dirigir, ya que todos estamos implicados en relaciones de liderazgo porque, o son líderes, o bien tienen líderes o, lo más común viven ambas situaciones.

Los primeros pasos en la vida se realizan en un contexto de liderazgo; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres. La relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas: inculca valores, estilos y estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta. Esto lo ha demostrado la psicología moderna y lo que se dice de las familias, también es cierto en las escuelas; en ellas se desarrollan por igual relaciones de liderazgo: los maestros dirigen a sus alumnos y la administración al personal. Lo mismo en las empresas, fábricas, oficinas, grandes tiendas, iglesias. También en el ejército, en el deporte y en la política, donde no hay estado sin política, ni política sin dirección.

La observación de la realidad social no admite réplica: el liderazgo es una condición humana universal; una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Quien no se maneja con destreza en esta relación independientemente del extremo en que se encuentre: dirigente o dirigido, arrastra una “falla existencial” que desmerece la calidad de su vida.

* + 1. **CONCEPTOS DE LIDER Y LIDERAZGO**

Para una mejor comprensión de los términos líder y liderazgo se presentan algunos conceptos.

**LIDER**

“Un líder, una lidereza es aquella persona que ama y cree profundamente en los compañeros y compañera, tiene la capacidad de dirigir y tomar decisiones acertadas, se desprende de sus propios intereses o una, líder debe ser reconocido/a y aceptado/a por sus compañeros/as”[[17]](#footnote-17)

**LIDERAZGO**

Dentro de la línea etimológica guiar se propone esta definición.

“Liderazgo es: Cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas”.[[18]](#footnote-18)

“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”[[19]](#footnote-19)

“El proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo se define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo” [[20]](#footnote-20)

Para ampliar el concepto de liderazgo, así mismo se presentan otras definiciones.

* “El liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir las metas del grupo”[[21]](#footnote-21)
* “Para Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste”[[22]](#footnote-22)

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas.

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. Ya desde los 80´s se percibía el cambio del entorno en el que los administradores realizaban la toma de decisiones; se trataba de dos condiciones básicamente: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas.

Entre los múltiples tópicos que se consideran como alternativas viables para lograr la excelencia y la supremacía, particularmente en los negocios, el liderazgo vuelve a plantearse como la estrategia que permitirá a los ejecutivos y organizaciones llegar a ellas.

Hablar de liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ellos se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes, como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados

de un gran “carisma” o incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder. A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas. Lo que significa que liderazgo es un proceso de aprendizaje, de modificación, de percepciones y conductas hacia el trabajo propio y de los demás, por lo tanto para ser líder no necesariamente nace con esa habilidad.

El líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia, tales como: el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación (Kotter J.P.1988).

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características ejerce liderazgo en cualquier organización.

- El liderazgo se aprende.

“Al entender el liderazgo como un proceso de conducción que puede aprenderse, se ha desarrollado modelos en donde se describe paso a paso lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada”[[23]](#footnote-23)

* + 1. **MODELO DE TRAYECTORIA DE ROBERT HOUSE.**

“En éste modelo se asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de éstos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresariales de manera adecuada”[[24]](#footnote-24)

El líder debe centrar sus esfuerzos en identificar las características personales de los trabajadores, la diversidad en la naturaleza de las tareas para con ello poder establecer metas realistas; a su vez, en proporcionar el apoyo material y técnico para el desempeño del trabajo, así como el apoyo psicológico manifiesto en el trato humano, el reconocimiento y la valoración de cada empleado.

Particularmente destacan dos tareas definitorias del modelo: por un lado la vinculación de las recompensas con las metas planteadas por el líder y por otro, la “ayuda” que este ofrece a los subordinados durante la ejecución de las tareas.

Aunque este modelo indica de manera lógica una forma de desempeñar el liderazgo no resulta del todo efectivo para todas las organizaciones ni para todos los tipos de personas que están involucradas en la realización del trabajo.

Es por ello que se han realizado esfuerzos de encontrar clasificaciones válidas para los estilos de liderazgo, entendiendo al estilo como el conjunto de comportamientos que exhiben los líderes y la forma particular en que son percibidos por sus subordinados; de hecho se trata del liderazgo en la práctica.

Así tenemos que a partir de la forma en que los líderes motivan a sus seguidores, el liderazgo puede ser positivo si está asociado a recompensas o negativo si la motivación se basa en castigos, esta clasificación del todo simplista responde al carácter conductista, principio que surge al describir que en el organismo existen respuestas incondicionadas ante determinadas situaciones y que se asume al entender la motivación como un estímulo que condiciona la conducta.

Tomando como base la forma en que el líder ejerce el poder, se puede hacer la clasificación tan popular de lideres autocráticos, participativos o de rienda suelta.

Si se toma como referencia la orientación o propensión de dar prioridad, el líder puede estar orientado al empleado o a la tarea.

* + 1. **MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER**

“Este modelo destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacía el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo. (Fiedler, 1974)”[[25]](#footnote-25)

Esto está determinado por tres factores:

* 1. La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.
  2. La estructura del trabajo: el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.
  3. La posición de poder del líder: identificada como las atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo.

Este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados. Pero a pasar de esto, este modelo deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamenta situaciones de gran dinamismo y complejidad ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

* + 1. **MODELO DE RASGOS.**

Si se quisiera describir a un líder basándose en las connotaciones generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, se podrían enumerar cualidades como: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras; llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben ser personas muy especiales.

La búsqueda de las características, como las que se mencionan aquí; distinguen al líder del resto de la población.

“Es posible aislar una o más características sociales, físicas e intelectuales o de personalidad en personas a quienes generalmente se reconocen como líderes (Napoleón, Hitler, Lincoln, Juana de Arco, Martín Luther king, John F. Kennedy) y las cuales no poseen el no- Líder. Quizás todos ellos correspondan a la definición de líder pero son personas con características opuestas. Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características específicas y comunes que tuvieran todos los líderes”[[26]](#footnote-26)

* + 1. **MODELO DE COMPORTAMIENTO.**

“Los Modelos de comportamiento del liderazgo se ocupan de lo que hacen los líderes eficaces; como delegan tareas a sus subordinados, donde, y cuando se comunica con los demás, como desempeñan su papel. A diferencia del modelo de rasgos, las conductas del líder son observables y se pueden aprender; y dado que se pueden adquirir, es posible capacitar a los individuos para que sean líderes eficaces”[[27]](#footnote-27)

* + 1. **MODELO DE GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON**

“El modelo de grid gerencial presenta cinco estilos de liderazgo que combinan diferentes puntos de interés, tanto interés en la producción como en las personas”[[28]](#footnote-28)

Los cinco estilos de liderazgo, del Grid Gerencial se describen de la siguiente manera:

1. **Estilo Empobrecido**

Hay poco interés en la producción como en las personas. Los administradores con este estilo evitan tener problemas, dan órdenes y siguen la corriente, además de cerciorarse que nunca se les haga responsables de errores, no hacen mucho esfuerzo en su trabajo y evitan que los despiden o destituyan.

1. **Estilo Club Campestre**

Se tiene gran interés por las personas y un bajo interés en la producción. Los administradores con este estilo generan una atmósfera cómoda y segura además confían en sus subordinados.

Desarrollan relaciones que da por resultado un ritmo de trabajo agradable, pero no necesariamente productivo.

1. **Estilo de Producción**

Se tiene gran interés por la producción y poco por las personas.

Los líderes que adoptan este estilo no consideran importante las necesidades personales de los empleados, solamente presionan a sus subordinados a cumplir las metas de producción, sirviéndose de su poder legitimo. De modo que lo único que deben hacer los empleados, según el líder, es cumplir órdenes.

1. **Estilo a Medio Camino.**

Los líderes adoptan seguir un equilibrio entre las necesidades personales y las metas de producción, obteniendo un buen desempeño mediante la preservación de la moral en los empleados, que garanticen la realización en las labores.

1. **Estilo de Equipo**

Indican elevados niveles de interés tanto en la producción como en las personas.

El líder que adopta este estilo establece una cohesión de los trabajadores para que adquieran un compromiso.

**2.2.7 MODELO DE LIDERAZGO CONSIDERADO**

Esta orientado hacia los subordinados. Busca establecer relaciones productivas a largo plazo, basadas sobre una legítima preocupación por las necesidades inmediatas de los subordinados y también por su desarrollo personal en el trabajo.

El gerente orientado hacia la consideración pondrá en claro a cada empleado la aprobación o desaprobación de su desempeño y le mostrará su preocupación, no gratificando cada deseo, sino confortando cada empleado con sus puntos de vista y desafiándolos a que desempeñen tareas más difíciles, pero accesibles.

Este modelo se caracteriza por el interés, bienestar, dignidad y comodidad de los empleados.

“Entre las conductas más representativas de los líderes considerados se encuentran:

- La exhibición de muestras de aprecio cuando los empleados hacen bien su trabajo.

* El cuidado de no exigir a los empleados más de lo que puede hacer o dar.
* La disposición de ayudar a los empleados a resolver sus problemas personales.
* La Adaptación de una actitud amigable y accesible.
* La retribución a los empleados por las labores realizadas correctamente”[[29]](#footnote-29)
  + 1. **MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD**

“Este modelo señala que los niveles de conductas directivas y de apoyo de los líderes se basan en el nivel de disposición de los seguidores, en donde se encuentran los siguientes tipos de comportamientos”[[30]](#footnote-30)

* El comportamiento hacia la tarea:

Se da cuando el líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar deberes e indicar a sus seguidores cómo, cuándo y donde deben realizar sus tareas.

* El Líder directivo:

Controla, supervisa y estructura a sus subordinados.

* El comportamiento de apoyo a la relación:

Se da cuando el líder utiliza la comunicación bidireccional para escuchar, involucrar y alentar sus seguidores en la toma de decisiones. Además de esos comportamientos, este modelo describe los siguientes cuatro estilos de liderazgo.

1. Estilo Directivo.

Este estilo da indicaciones claras y dirección especifica para la ejecución de una tarea.

1. Estilo Vendedor

Es cuando se alienta la comunicación bidireccioal y se promueve la seguridad y motivación de los subalternos, aunque el control y responsabilidad de la toma de decisiones la posea el líder.

1. Estilo de Participación

Este estilo viene desarrollado cuando la comunicación del subalterno con el líder es tan firme y sólida, comparten la toma de decisiones, lo que permite a los seguidores sentirse motivados al realizar sus tareas.

1. Estilo de Delegación.

“Este estilo es el indicado para asumir y desempeñar una tarea en particular, además de poseer la suficiente motivación y aptitud para obtener la responsabilidad total. Implica cederles las tomas de decisiones; ejecución de tareas; y la intervención del líder en la identificación de problemas se de en periodos más alargados y no con una estricta y permanente supervisión”[[31]](#footnote-31)

**2.2.9 MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO.**

Fue propuesto por Víctor Vroon y Philip Yetton. Ofrece una serie de reglas para determinar el contenido y forma de la toma participativa de decisiones, que se debe alentar en diferentes situaciones.

Su enfoque estriba en determinar el grado y modalidad de la toma participativa de decisiones, partiendo del conocimiento de que una tarea puede estar definida.

Este modelo fija una secuencia de reglas a seguir por los líderes para determinar la modalidad y grado de participación de los empleados en la toma de decisiones. Además sostiene que la eficacia de una decisión se mide por su aceptación y calidad. Para tomar una decisión acertada los líderes deben analizar la situación y luego optar por los cinco estilos de toma de decisiones, que son:

* **AUTOCRATA I.**

Se define como el líder que toma una sola decisión, es dogmático, seguro y conduce por medio de las capacidades de retener u otorgar premios y castigos.

* **AUTOCRATA II.**

El líder pide información a los miembros de su equipo , tomando la decisión de informarles o no.

* **CONSULTIVO I.**

El líder da a conocer la situación a los miembros del equipo y les pide información y evaluación. Los miembros del grupo no trabajan en equipo y el líder toma sólo la decisión.

* **CONSULTIVO II.**

Líder y miembros del equipo se reúnen para discutir la situación, pero el líder toma la decisión.

* **GRUPAL.**

El líder y los miembros del equipo se reúnen para discutir la situación y el equipo toma la decisión. Este modelo de liderazgo debe conducir entonces a una decisión de alta calidad, que tendrán que aceptar los subordinados.

* + 1. **EL SUPERLIDERAZGO.**

El enfoque denominado superliderazgo surge como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y a su dinámica social, que se ha visto modificado por el gran avance en el ámbito científico y tecnológico y el acceso de su población a mejores y mayores niveles educativos, lo cual ha derivado en la formación de una mano de obra técnica y profecional altamente calificada, cuyas expectativas en el ámbito del trabajo han rebasado los modelos tradicionales de dirección e incluso el modelo convencional de liderazgo.

La alternativa que plantea este modelo es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un superliderazgo.

El propósito del superlíder es propiciar las condiciones para que cada empleado desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que al sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores.

El papel del superlíder se centra en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas. Concretamente el superlider propicia el autoliderazgo a sus subordinados.

Los supuestos que dan cuerpo a este modelo son los siguientes:

1. Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.
2. El autoliderazgo eficaz se aprende.
3. El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.
4. Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.
5. El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
6. Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma (Manz y Sims, 1993).

Bajo esta perspectiva, la idea de que los líderes necesariamente poseen virtudes innatas queda descartada. “El ser autolíder y superlíder es una cuestión de aprendizaje, de modificación de percepciones y conductas hacia el trabajo propio y de los demás”[[32]](#footnote-32).

El superlíder propicia la formación de los autolíderes; personas de controlar y mejorar sus conductas y pensamientos de manera autónoma.

El superliderazgo implica cambios sistemáticos en la conducta y los pensamientos de las personas, es decir, se basa en la formación de nuevos hábitos que, por su carácter general de aplicación no sólo propician mejoras en el desempeño laboral sino en la vida cotidiana de los trabajadores.

* + 1. **LIDERAZGO PARA LA CALIDAD**

Liderazgo para la calidad “es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio”.[[33]](#footnote-33)

Liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad. Es centro motor de cualquier organización.

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

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

Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeñan el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran.

El liderazgo para la calidad puede identificarse mejor haciendo una comparación de sus características con lo que comúnmente se conoce por jefatura, como modelo de dirección utilizado en organizaciones.

Diferencias entre Liderazgo y Jefatura:

|  |  |
| --- | --- |
| **LOS LÍDERES.** | **LOS JEFES.** |
| * Focalización en las personas. * Inspiran confianza * Perspectiva de largo plazo * Perspectiva global * Focalización en soluciones * Promueven nuevas ideas * Estimulan acciones apropiadas * Promueven competencia y mejoramiento. * Delegan poder de tomar decisiones | * Focalización en los proceso. * Usan control. * Perspectiva de corto plazo. * Perspectiva limitada * Concentración en descubrir problemas. * Refuerzan ideas antiguas * Suprimen innovaciones * Evitan competir y temor de cambiar * Retienen poder de decidir. |

“El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y poder de decisión, da más importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible hacer mejor”[[34]](#footnote-34).

**Cualidades del líder de calidad:**

* Facilitador, es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales.
* Evaluador, es capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva.
* Visionario, porque prevé el futuro.
* Consejero, está dispuesto a asistir a la gente a mostrarles tanto obstáculos como las oportunidades.
* Motivador, apoya a la gente a avanzar en sus propósitos personales y profesionales.
* Asertivo, tiene claridad de objetivos y la forma de cómo conseguirlos.
* Sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas.

Elementos de liderazgo para la calidad.

A continuación se resumen elementos de importancia en el liderazgo de gestión de calidad.

* “Visión de futuro: Implica literalmente que los líderes sueñan con un mejor futuro para la organización.
* Habilidad de comunicación: Determina conciliar los objetivos de la gente con la misión en la organización matricial, donde la jerarquía de poder es sustituida por el comportamiento de las personas y la responsabilidad que todos comparten para obtener mejores resultados.
* Capacidad de organización: Sincroniza un plan de acción que considere los propósitos de la organización en armonia con las necesidades de las personas que elaboran en el proyecto.
* Capacidad negociadora: Soluciona los conflictos que emergen en toda organización .
* Predisposición creadora de valor: Implica generar ganancias más allá de las esperadas en cada situación, lo cual se consigue cuando los líderes hacen uso de la capacidad innovadora propia del grupo.
* Flexibilidad.: Es desarrollo de capacidad para adaptarse en el menor tiempo posible a nuevas condiciones y circunstancias, en un clima organizacional donde el cambio continuo es la única constante”[[35]](#footnote-35).
  + 1. **LIDERAZGO Y CALIDAD EN EDUCACIÓN**

El liderazgo basado en el poder legítimo es un principio fundamental en gestión de calidad y una consideración importante en el liderazgo educacional, pues los profesores enseñan y transmiten a los alumnos estilos de liderazgo que los alumnos aplican durante el curso de su vida y desempeño laboral, en las organizaciones que participan y en el hogar.

El director tanto en su perfil profesional como técnico, experto en organización, como en su rol de líder es un factor determinante de la calidad educativa.

En las escuelas que no producen calidad de la enseñanza “prima una organización burocrática, que fomenta el respeto por las jerarquías, el que los profesores trabajen en forma aislada en sus salas de clases, sin involucrarse en las decisiones propias de la dirección académica de la escuela”[[36]](#footnote-36) Además, se desincentiva la participación de los profesores y se favorece el aislamiento en la división de tareas del director, del eje técnico y de cada profesor en su aula. En éstas escuelas, los profesores están sujetos a una carga administrativa desmedida; nadie filtra u ordena las demandas que provienen del exterior y recaen directamente sobre el tiempo del profesor. Por ende lo

académico no aparece entre las prioridades y el tiempo de enseñanza es escaso.

En cambio las escuelas eficaces presentan características claras y distinguibles como:

* Un alto grado de acuerdo entre profesores, directores y padres de familia sobre la importancia del rendimiento académico, la adquisición de conocimientos básicos y de las actividades relacionadas con el aprendizaje.
* Un corto formalismo en la administración en cuanto a normas claras y explicitas para la selección y calificación del personal, definición y acuerdo sobre los deberes y derechos de todo el personal, exigencias de puntualidad, asistencia, facilidades de perfeccionamiento y espacios de participación efectivos.
* Una organización efectiva en torno a propósitos claramente establecidos, objetivos expresados en términos de metas precisas, limitadas en el tiempo y evaluables en base a indicadores fácilmente.

Según investigaciones existen estrategias, para lograr una organización escolar de calidad :

* El punto de partida de las escuelas debe ser la identificación de las fortalezas, los puntos fuertes y no las debilidades y problemas que la aquejan. Esto exige, entre otras cosas romper
* con el aislamiento del trabajo docente a través de instancias para compartir saberes, experiencias exitosas y también los fracasos para aprender de ellos.
* La no participación de los profesores en los asuntos de la escuela contribuyen a su desmoralización, a su desmotivación y a inhibir cualquier participación que pudieran tener. Además de la no participación, un problema similar lo constituyen las falsas estrategias participativas que consisten en no consultar o no tomar en cuenta la opinión de los profesores sobre el diseño o la implementación de acciones en la escuela, exigirles a los docentes que sean eficientes sin darles espacios de participación sin reconocerles sus aciertos, sus éxitos; también culpar a los profesores o a los padres de los fracasos cuando los alumnos no logran aprender lo que se esperaba y a atribuir exclusivamente al director los éxitos obtenidos, aprovechar el talento y la vocación de los profesores solamente en las salas de clases, y no considerar estas habilidades en asuntos que tienen que ver con la administración del conjunto de la escuela.

También es posible constatar algunas estrategias eficaces para una dirección participativa, tales como:

* Compartir conversaciones pedagógicas lo que facilita las condiciones para que los profesores puedan compartir sus experiencias exitosas; para que tengan un espacio en el cual
* poder contar y legitimar sus practicas; para que puedan intercambiar ; aun cuando estas no parezcan ser estrategias.
* Asumir responsabilidades en forma colectiva; si se quiere que las metas sean foco de los esfuerzos y acción de todos, se requieren que sean acordados y aceptados por toda la comunidad educativa.

En todas estas estrategias la labor del director es decisiva en cuanto al tipo de organización que se da en la escuela, cuando las metas fundamentales de la institución se relacionan con el éxito académico de los alumnos, sin embargo este cargo se ha considerado como exclusivamente administrativo, sin que se preste la debida atención a la función educativa del mismo.

**DIRECTORES INEFICACES.**

Un director ineficiente reúne en su persona características que no permiten la innovación, la iniciativa, y la participación de los profesores. El director ineficiente reúne varias de las siguientes características:

-No se siente eficaz cuando esta ejercitando un rol de mando medio en la escala jerárquica administrativa. Este director acostumbra a consultar a las autoridades inmediatamente superiores antes de tomar alguna decisión en su escuela.

- Demora los cambios, prefiere lo conocido y familiar,. Pierde la oportunidad de dar soluciones prontas y oportunas a los problemas que se enfrentan en la escuela, porque burocratiza su gestión. Con esto los profesores se desmoralizan, pierden el interés y la confianza en que las cosas se pueden solucionar.

- “Castiga” y desconfía del profesor que propone ideas o soluciones diferentes a los procedimientos que son habituales en la escuela. Prefiere evitar toda innovación o cambio y atenerse a lo conocido que maneja mejor y con menor esfuerzo.

- No da lugar y no considera las iniciativas de los profesores, prefiere que estos se queden en la sala de clase y que no interfieran en “los asuntos de la escuela.”

**CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR EFICAZ**

- Conoce a fondo las necesidades de su escuela. Sabe con claridad hacia dónde se dirigen los esfuerzos y la actividad de la escuela.

- Sabe de educación lo suficiente para apoyar a profesores y alumnos en la búsqueda y el logro de la excelencia académica.

- Sabe compartir el poder con su equipo de profesores. No impone sus decisiones sino que consulta con frecuencia a los profesores, especialmente en lo que se refiere a asuntos académicos, gastos, condiciones de trabajo, asignación de cargos.

- Se interesa más por los aspectos pedagógicos e instruccionales que por los asuntos administrativos y de relaciones públicas de las escuelas.

- Le interesa más manejar bien y solucionar los aspectos técnicos y curriculares de la escuela, que la posición jerárquica y el prestigio que significa se director.

En conclusión el director debe aprender a equilibrar sus responsabilidades académicas con las administrativas.

El director como líder académico: entre algunas de las tareas académicas que debe llevar a cabo un director están las siguientes:

- Dar importancia, enfatizar el rendimiento académico de los alumnos.

- Crear una atmósfera institucional de orden y tranquilidad, para que se pueda trabajar bien.

- Estar informados de las materias que se están pasando en los cursos y asignaturas.

- Identificar personalmente a los alumnos y conocer los niveles de rendimiento de cada uno.

- Apoyar a los profesores con los alumnos de bajo rendimiento.

- Crear instancias de intercambio de experiencias que les permitan a los profesores compartir experiencias exitosas y aprender unos de otros.

- Estimular el uso de la información del logro académico como fuente de información para planificar acciones de mejoramiento.

El director como administrador eficiente: Debe ser capaz de cumplir con los siguientes aspectos:

- Proponer metas y objetivos considerando adecuadamente las condiciones institucionales, profesionales y financieras de la escuela.

- Ajustarse a las variaciones o movimientos internos, escasez de recursos, ausencia de profesores, baja asistencia de alumnos; y externos, demandas de la municipalidad, requerimientos del Ministerio de Educación, visitas del asesor pedagógico.

- Elaborar planes alternativos de emergencia para limitar la exposición a riesgos.

- Crear dentro de la escuela la capacidad para reaccionar en forma rápida y oportuna a las nuevas condiciones generadas por cambios imprevistos en el contexto de la escuela.

- Revisar periódicamente las estrategias de mejoramiento monitorear la evolución de los proyectos de mejoramiento educativo.

Por lo tanto las funciones del liderazgo del director juegan un papel clave en la efectividad o calidad de las escuelas.

* 1. **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

**ALUMNO:** Persona que sigue las lecciones del maestro.

**AUTOCONTROL:** Capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos, nuestras emociones y no que estas nos controlen a nosotros; sacándonos la posibilidad de elegir lo que queremos.

**AUTODISCIPLINA:** Forma de orden social. Manera de asignar las responsabilidades dentro de un grupo, se diferencia fundamentalmente de las formas utilizadas tradicionalmente en el rol que cumplen los jefes y los subordinados.

**CALIDAD:** Totalidad de partes y características de un producto o servicio que incluyen en su habilidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.

**CALIDAD EDUCATIVA:** Es una educación que produce logros de aprendizaje efectivos para los estudiantes en todos los niveles y modalidades de la educación nacional.

**COMUNIDAD EDUCATIVA:** Es el conjunto formado por el director, docentes, alumnos y padres de familia, los cuales son elementos interactuantes e indispensables para el desarrollo del proceso educativo.

**CONDUCTISMO:** Corriente dentro de la psicología que en su momento representa la revolución radical en el enfoque del psiquismo humano; surge al describir que en el organismo existen respuestas incondicionadas ante determinadas situaciones.

**DELEGAR:** Proceso a partir del cual una persona cede una o más tareas en otra asignándole al mismo la responsabilidad de eficiencia y operatividad.

**ESCUELA:** Establecimiento de enseñanza.

**GESTION:** Acción o efecto de gestionar o administrar.

**LIDER:** Es aquella persona que ama y cree profundamente en los compañeros y compañeras, tiene la capacidad de dirigir y tomar decisiones acertadas, se desprende de sus propios intereses por los objetivos de la institución.

**LIDERAZGO:** Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

**MAESTRO:** Es la persona nombrada o contratada como tal para desarrollar actividades de investigación de docencia, de extensión y de administración académica de acuerdo con la

distribución consignada en su plan de trabajo y constituye u elemento dinámico para la formación integral de los estudiantes.

**MODELO:** Persona o cosa digna de ser imitada.

**SUPERLIDERAZGO:** Es aquel que implica cambios sistemáticos en la conducta y los pensamientos de las personas que conllevan a mejorar el desempeño laboral y la vida cotidiana de los trabajadores.

**TOMA DE DECISIONES:** Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.

**CAPÍTULO III**

**SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

* 1. **SUPUESTO GENERAL**

El liderazgo que aplica el director permite la participación de la comunidad educativa en las actividades planificadas y en la toma de decisiones.

* 1. **SUPUESTOS ESPECÍFICOS**
* El liderazgo que se aplica en el Centro Escolar Japón permite la participación de la comunidad educativa en las actividades planificadas.
* El liderazgo que ejerce el director permite la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones del Centro Escolar Japón.
  1. **OPERACIONALIZACIÓN DE SUPUESTOS EN VARIABLES.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SUPUESTOGENERAL** | **VARIABLE** | **INDICADORES** |
| El liderazgo que aplica el director permitirá identificar las características básicas para el diseño de lineamientos de una propuesta educativa que fortalezca el liderazgo participativo del Centro Escolar Japón. | Liderazgo aplicado por el director que permite identificar las características básicas para diseñar los lineamientos de una propuesta de liderazgo participativo. | * Relaciones laborales de liderazgo. * Relaciones Armónicas. * Delegación de funciones de acuerdo a capacidades. * Toma de decisiones. * Capacitación al personal docente. * Interés hacia las necesidades y proyecciones de los docentes. * Evaluación del personal docente. * Gestión de recursos. * Capacidad del director para desempeñar el cargo. * Visitas del director al aula. * Interacción entre el Director y Alumnos/as. * Interés del Director en el rendimiento académico de los alumnos y alumnas. * Interacción entre el Director y docentes. * Actualización profesional * del director. * Actividades que mejoren técnicamente el proceso educativo. * Ejecución de proyectos para mejorar condiciones. * Desempeño de funciones técnico administrativas. * Comunicación del director con los alumnos y alumnas. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SUPUESTO ESPECÍFICO 1** | **MICROVARIABLE 1** | **INDICADORES** |
| Las características del liderazgo que se aplica en el Centro Escolar Japón contribuyen a la participación de la comunidad educativa en las diversas actividades planificadas. | Participación de la comunidad educativa en actividades planificadas. | * Opinión de los docentes en la resolución de problemas. * Participación de los docentes en la elaboración del proyecto educativo institucional. * Valoración de iniciativas dadas por los docentes. * Participación de los alumnos en actividades recreativas. * Organización de reuniones de padres y madres de familia. * Realización de actividades con la participación de padres y madres. * Realización de actividades propuestas por los estudiantes. * Trabajo cooperativo interno. * Participación de docentes en oportunidades de mejoramiento profesional. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SUPUESTO ESPECÍFICO 2** | **MICROVARIABLE 2** | **INDICADORES** |
| El Liderazgo que ejerce el Director permite la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones en proyectos específicos del Centro Escolar Japón. | Toma de decisiones con la participación de la comunidad educativa. | * Opinión de los docentes en la resolución de problemas. * Imposición del director en la toma de decisiones. * Gestión de equipo técnico. * Participación del Consejo Directivo Escolar en la toma de decisiones. |

**CAPÍTULO IV.**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

* 1. **TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Por su nivel de complejidad la investigación es univariada, puesto que presenta una variable “Xi = Liderazgo”

Por su profundidad y rigurosidad la investigación es de carácter descriptiva, pues se ha elaborado una descripción del liderazgo que se aplica en el Centro Escolar Japón, así como la participación que existe por parte de la comunidad educativa en las actividades planificadas y en la toma de decisiones de la institución, para lo cual se realizó la búsqueda de información a través de documento como libros, revistas, folletos, y otros; así como información obtenida directamente de los sujetos involucrados en la investigación.

* 1. **POBLACIÓN Y MUESTRA**
     1. **POBLACIÓN**

La población objeto de estudio estuvo integrada por alumnos y alumnas del nivel medio del turno vespertino del Centro Escolar Japón, que asciende a un total de 500 estudiantes; 20 docentes del mismo nivel y el Director de la Institución.

**4.2.2. MUESTRA**

La muestra fue tomada en forma dirigida, en donde del total de la población estudiantil se tomó el 10% que equivale a 50 alumnos y alumnas de los cuales 25 pertenecen al sexo femenino y 25 al sexo masculino.

Para seleccionar la muestra se tomaron en cuenta algunos criterios como:

- Alumnos y alumnas entre las edades de 15 a 18 años.

- Alumnos y alumnas del Centro Escolar Japón.

- Alumnos y alumnas que estudian en el turno vespertino.

- Alumnos y alumnas más participativos.

El Centro Escolar Japón ofrece bachillerato general y técnico; cuenta con trece secciones distribuidas de la siguiente manera:

* Cuatro primeros técnicos.
* Cuatro segundos técnicos.
* Dos terceros contador.
* Un tercero secretariado.
* Un primero general.
* Un segundo general.

Para distribuir la muestra entre las trece secciones, se dividieron los cincuenta alumnos y alumnas entre estas quedando en once de ellas una muestra de cuatro estudiantes por sección y en las dos secciones restantes se tomaron tres alumnos, haciendo un total de cincuenta.

Luego se realizó la aplicación del cuestionario a través del procedimiento aleatorio simple.

En cuanto a los docentes se tomo en cuenta a toda la población, considerando que el número es pequeño.

**4.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la recolección de datos de la investigación se utilizaron las técnicas de la encuesta y la entrevista y sus respectivos instrumentos: dos cuestionarios y una guía de entrevista.

**ENTREVISTA:**

“Es una conversación entre dos personas en la que se trata de obtener información mediante una serie de interrogantes para verificar la situación problemática observable”[[37]](#footnote-37).

**CUESTIONARIO:**

“Consiste en obtener información a través de preguntas definidas por escrito, con respecto a un tema de estudio”[[38]](#footnote-38).

1. **Encuesta Dirigida a los Docentes:**

Esta técnica tienen como objetivo obtener información sobre las características del liderazgo que aplica el director y la participación del personal docente en las actividades planificadas, dicha encuesta consta de 15 preguntas cerradas, con cuatro alternativas.

1. **Encuesta Dirigida a Alumnos/as.**

Tienen como objetivo obtener información sobre la relación del director con los estudiantes, así como la participación de éstos en las actividades escolares. El instrumento aplicado fue un cuestionario con 10 preguntas cerradas, con cuatro alternativas que son: siempre, casi siempre, a veces y nunca.

1. **Entrevista Dirigida al Director.**

La cual es una guía de entrevista semiestandarizada por combinar preguntas de alternativas cerradas y abiertas y tiene como objetivo recolectar información sobre el desempeño directivo y determinar el tipo de liderazgo que aplica en la institución; este consta de 13 preguntas, de las cuales siete son cerradas y el resto son preguntas abiertas.

* 1. **PROCEDIMIENTO.**

Para la obtención y recolección de la información, en primer lugar se diseñaron los tres instrumentos de investigación.

Luego se procedió a realizar las visitas a los docentes, alumnos/as y el director, en la institución, se les explicó el propósito de la investigación, al mismo tiempo se solicitó de su colaboración, finalmente se administraron dichos instrumentos a la muestra u objeto de estudio.

Posteriormente se utilizó la técnica del damero para tabular los datos de cada uno de los instrumentos aplicados, ordenándolos en tablas de frecuencias, lo que facilitó el proceso de análisis, haciéndose una interpretación de dichos datos valiéndose del análisis porcentual, por considerarlo adecuado al tipo de investigación. Para finalmente establecer conclusiones y recomendaciones validas al Centro Escolar

**CAPITULO V**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**5.1 ANÁLISIS DE DATOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

**EN LA INVESTIGACIÓN**

Con base a la información obtenida por medio de los instrumentos aplicados en la investigación, se ha elaborado el siguiente análisis e interpretación de resultados de cada instrumento en el orden siguiente:

* Encuesta a profesores / as
* Encuesta a alumnos / as.
* Entrevista a director.

En las dos encuestas aplicadas, se ha analizando e interpretado primeramente los datos generales y posteriormente cada uno de los reactivos que componen dichos instrumentos.

Finalmente se presenta el análisis e interpretación en forma cualitativa, de la entrevista realizada al director.

* 1. **ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS PROFESORES**

**Análisis de Datos Generales de Encuestas a Profesores / as.**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta administrada a los profesores se hace el análisis de cada una de las preguntas.

Cuadro No. 1

Sexo de los profesores

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sexo** | **F** | **%** |
| Masculino | 7 | 41.18 |
| Femenino | 10 | 58.82 |
| Total | 17 | 100 |

En cuanto al sexo, el porcentaje mayor corresponde al femenino con un 58.28%, y al sexo masculino el 41.18% como se observa, la gran mayoría de maestros pertenecen al sexo femenino y una minoría al sexo masculino.

Cuadro No. 2

Nivel Académico

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titulo** | **F** | **%** |
| Profesorado | 11 | 64.71 |
| Licenciatura | 6 | 35.29 |
| Total | 17 | 100 |

En el reactivo referente al nivel académico de los profesores y profesoras y de acuerdo a los resultados de este cuadro el mayor porcentaje de 64.71% corresponde al profesorado; y el 35.29% de los encuestados son licenciados.

La mayoría de los profesores y profesoras encuestadas poseen una formación correspondiente al del profesorado y al resto que representa la menor parte son licenciados.

**Cuadro No 3**

**Tabulación de Encuesta a Profesores y Profesoras**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Respuestas** | **Siempre** | | **Casi Siempre** | | **A veces** | | **Nunca** | | **Total** | |
| Nª | Preguntas | F | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| **1** | ¿El director toma en cuenta la opinión de los/las docentes en la resolución de problemas? | 10 | 58.82 | 3 | 17.65 | 1 | 5.88 | 3 | 17.65 | 17 | 100 |
| **2** | ¿El director propicia las buenas relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia? | 10 | 58.82 | 3 | 17.65 | 1 | 5.88 | 3 | 17.65 | 17 | 100 |
| **3** | ¿El PEI se elaboró con la participación de docentes y director? | 12 | 70.59 | 4 | 23.53 | 1 | 5.88 | 0 | 0 | 17 | 100 |
| **4** | ¿Son valoradas y aprobadas las iniciativas y las sugerencias que hacen los docentes? | 8 | 47.06 | 6 | 35.29 | 2 | 11.76 | 1 | 5.88 | 17 | 100 |
| **5** | ¿El director delega funciones de acuerdo a las capacidades de cada docente? | 10 | 58.82 | 3 | 17.65 | 4 | 23.53 | 0 | 0 | 17 | 100 |
| **6** | ¿El director impone sus decisiones sobre la voluntad de los docentes? | 2 | 11.76 | 3 | 17.65 | 3 | 17.65 | 9 | 52.94 | 17 | 100 |
| **7** | ¿Promueve la institución capacitaciones para el progreso profesional del personal docente? | 7 | 41.18 | 7 | 41.18 | 2 | 11.76 | 1 | 5.88 | 17 | 100 |
| **8** | ¿El director practica relaciones de respeto y armonía con el personal docente? | 10 | 58.82 | 5 | 29.41 | 0 | 0 | 2 | 11.76 | 17 | 100 |
| **9** | ¿Tiene en cuenta los intereses, necesidades y proyecciones de los docentes? | 7 | 41.18 | 8 | 47.06 | 1 | 5.88 | 1 | 5.88 | 17 | 100 |
| **10** | ¿El director ejerce autoridad sin perder de vista las relaciones cordiales entre los compañeros? | 10 | 58.82 | 5 | 29.41 | 1 | 5.88 | 1 | 5.88 | 17 | 100 |
| **11** | ¿Son revisadas periódicamente las planificaciones para verificar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen? | 12 | 70.59 | 3 | 17.65 | 2 | 11.76 | 0 | 0 | 17 | 100 |
| **12** | ¿Gestiona el director proyectos con otras instituciones de su entorno? | 10 | 58.82 | 5 | 29.41 | 2 | 11.76 | 0 | 0 | 17 | 100 |
| **13** | ¿El director muestra disposición de ayudar a los docentes en diferentes necesidades? | 10 | 58.82 | 2 | 11.76 | 4 | 23.53 | 1 | 5.88 | 17 | 100 |
| **14** | ¿Considera que el director posee las capacidades para desempeñar el cargo actual? | 12 | 70.59 | 3 | 17.65 | 0 | 0 | 2 | 11.76 | 17 | 100 |
| **15** | ¿Ha participado usted en la solución de problemas del centro? | 8 | 47.06 | 6 | 35.29 | 2 | 11.76 | 1 | 5.88 | 17 | 100 |

1. **Análisis de Datos de la Encuesta a Profesores /as.**

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta, se ha elaborado el siguiente análisis de los quince reactivos que contenía la encuesta aplicada a los profesores/as.

1. ¿El director toma en cuenta la opinión de los y las docentes en

la resolución de problemas?

* Según la respuesta a esta interrogante el 58.82% de los encuestados respondieron que siempre; un 17.65% dicen que casi siempre; otro 17.65% responden que nunca se toma en cuenta su opinión en la resolución de problemas y sólo un 5.88%, dicen que a veces.

1. ¿El director propicia las buenas relaciones entre maestros,

alumnos y padres de familia?

* A esta interrogante el 58.82% respondió que siempre; un 17.65% casi siempre; otro 17.65 dice que nunca y sólo un 5.88% dicen el director a veces propicia las buenas relaciones.

1. ¿El PEI se elaboró con la participación de docentes y director?

* Un 70.59% de maestros y maestras respondió que participaron en la elaboración del PEI, un 23.53% dicen que casi siempre; y un 5.88% responden que a veces.

1. ¿Son valoradas y aprobadas las iniciativas y sugerencias que

hacen los docentes?

* A esta pregunta un 47.06% de docentes responden que siempre son valoradas y aprobadas sus iniciativas y sugerencias; un 35.29% responde que casi siempre; otro 11.76% dice que a veces y una minoría de 5.88% manifiesta que nunca.

1. ¿El director delega funciones de acuerdo a las capacidades

de cada docente?

* Un 58.82% manifiesta que siempre, otro 23.53% que a veces; un menor porcentaje 17.65% respondió que casi siempre el director delega funciones de acuerdo a las capacidades de cada docente.

1. ¿El director impone sus decisiones sobre la voluntad de los

docentes?

* El 52.94% respondió que el director nunca impone sus decisiones sobre la voluntad de ellos; un 17.65% que a veces; otro 17.65% que casi siempre y una minoría de 11.76% que siempre.

1. ¿Promueve la institución capacitación para el progreso

profesional del personal docente?

* El 41.18% afirma que siempre la institución promueve capacitación para el progreso profesional del personal docente; otro 41.18% que casi siempre; por otra parte el 11.76% responde que a veces la institución promueve la capacitación para su progreso profesional.

1. ¿El director practica relaciones de respecto y armonía con el

personal docente?

* A esta interrogante el 58.82% de los encuestados responde que siempre; en menor porcentaje el 29.41% dice que casi siempre y sólo un 11.76% indica que el director nunca practica relaciones de respecto y armonía con el personal.

1. ¿Tiene en cuenta los intereses, necesidades y proyecciones

de los docentes?

* El 47.06% respondió que casi siempre; el 41.13% dice que siempre y en menor porcentaje 5.88% dice que a veces; y otro 5.88% de docentes dijo que nunca se toma en cuenta sus intereses, necesidades y proyecciones.

1. ¿El director ejerce autoridad sin perder de vista las

relaciones cordiales entre los compañeros?

* La mayoría de los encuestados con 58.82% respondió que el director siempre ejerce autoridad sin perder de vista las relaciones cordiales entre los compañeros; un 29.41% respondió que casi siempre; un 5.88% que a veces; y otro 5.88% que nunca.

1. ¿Son revisadas periódicamente las planificaciones para

verificar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen?

* Según la respuesta a esta interrogante el 70.59% de maestros y maestras respondió que siempre se les revisa las planificaciones, el 19.65% que casi siempre; y el 11.76% que a veces.

1. ¿Gestiona el director proyectos con otras instituciones de

su entorno?

* El mayor porcentaje de la información obtenida es del 58.82% en donde se manifiesta que el director siempre gestiona proyectos con otras instituciones; el 29.41% casi siempre; y el 11.76% que a veces.

1. ¿El director muestra disposición de ayudar a los docentes

en diferentes necesidades?

* De 17 maestros encuestados un 58.82% expresaron que siempre; el 23.53% a veces; el 11.76% que casi siempre y el 5.88% que el director nunca muestra disposición de ayudar en sus necesidades.

1. ¿Considera que el director posee las capacidades para

desempeñar el cargo actual?

* De los datos obtenidos los porcentajes se distribuyen así: el 70.59% expresaron que siempre; el 17.65% que casi siempre y el 11.76% nunca

1. ¿Ha participado usted en la solución de problemas del

centro?

* Los docentes manifiestan en un mayor porcentaje de 47:06% que siempre participan en la solución de problemas del centro; el 35.29% que casi siempre; 11.76% a veces y el 5.88% que nunca.

De acuerdo a las opiniones de los docentes, estos evalúan en forma positiva el liderazgo que está aplicando el director en el Centro Escolar Japón; ya que la mayoría opina que ejerce un liderazgo democrático y participativo, dado que les toma en cuenta sus opiniones e iniciativas en las diferentes problemàticas que presenta la institución, por lo tanto consideran que el director no impone sus decisiones sobre la voluntad de maestros y maestras, sino que por el contrario ejerce autoridad sin perder de vista las relaciones de respeto y armonía con el personal docente.

También consideran que este posee la capacidad para ejercer el cargo de director en la institución ya que se preocupa por realizar en forma efectiva todas las funciones que le corresponden delegando funciones de acuerdo a las capacidades que posee cada docente, promoviendo capacitaciones para el progreso profesional del personal docente, gestionando proyectos con otras instituciones para mejorar el Centro Escolar y ofrecer una mejor educación, revisando periódicamente las planificaciones para verificar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen propiciando las buenas relaciones entre maestros alumnos y padres de familia a través de las diferentes actividades que se desarrollan en el Centro Escolar, así como también teniendo en cuenta los intereses necesidades y proyecciones de cada docente.

* 1. **ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS ALUMNOS / AS**

Análisis Cuantitativo y Cualitativo de Datos Generales de Encuestas a Alumnos y Alumnas.

Referente a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los alumnos / as del Centro Escolar Japón, se ha elaborado el siguiente análisis de datos generales.

Cuadro No. 4

Edades de los alumnos /as.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EDAD** | **FRECUENCIA** | **%** |
| 15 años | 8 | 16 |
| 16 años | 16 | 32 |
| 17 años | 20 | 40 |
| 18 años | 6 | 12 |
| TOTAL | 50 | 100 |

De 50 alumnos encuestados, según la edad se obtuvo los siguientes resultados: el 16% tienen 15 años, el 32% 16 años; con 40% 17 años y con el 12% 18 años.

Cuadro No 5

Sexo de los Alumnos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SEXO** | **TOTAL** | **%** |
| M | 25 | 50 |
| F | 25 | 50 |
| Total | 50 | 100 |

De los 50 alumnos encuestados el 50% de la población pertenecen al sexo masculino y el otro 50% al sexo femenino.

De los datos obtenidos se pone de manifiesto que la muestra fue equitativa.

Cuadro No. 6

Tabulación de Resultados de Encuesta a Alumnos y Alumnas.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Respuestas** | **Siempre** | | **Casi Siempre** | | **A veces** | | **Nunca** | | **Total** | |
| Nª | Preguntas | F | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| **1** | ¿Hace visitas el Director al aula en horas de clase? | 1 | 2 | 0 | 0 | 30 | 60 | 19 | 38 | 50 | 100 |
| **2** | ¿Realiza el Director actividades recreativas? | 11 | 22 | 17 | 34 | 19 | 38 | 3 | 6 | 50 | 100 |
| **3** | ¿Organiza el Director reuniones de padres y madres de familia? | 39 | 78 | 6 | 12 | 5 | 10 | 0 | 0 | 50 | 100 |
| **4** | ¿Se te facilita comunicarte con el Director cuando tienes algún problema? | 5 | 10 | 11 | 22 | 21 | 42 | 13 | 26 | 50 | 100 |
| **5** | ¿Observas buenas relaciones entre el director y los docentes? | 17 | 34 | 12 | 24 | 16 | 32 | 5 | 10 | 50 | 100 |
| **6** | ¿Realiza el director actividades en las que participan los padres de familia? | 10 | 20 | 11 | 22 | 22 | 44 | 7 | 14 | 50 | 100 |
| **7** | ¿Muestra el Director amabilidad y respecto con los alumnos y alumnas? | 21 | 42 | 8 | 16 | 16 | 32 | 5 | 10 | 50 | 100 |
| **8** | ¿Se interesa el Director en el rendimiento académico de los alumnos y alumnas? | 22 | 44 | 15 | 30 | 11 | 22 | 2 | 4 | 50 | 100 |
| **9** | ¿Realiza el Director llamadas de atención a los maestros frente a los alumnos y alumnas? | 3 | 6 | 6 | 12 | 16 | 32 | 25 | 50 | 50 | 100 |
| **10** | ¿Permite el Director realizar actividades propuestas por los estudiantes? | 6 | 12 | 13 | 26 | 20 | 40 | 11 | 22 | 50 | 100 |

Análisis de los resultados de la Encuesta a Alumnos /as.

A continuación se presenta al análisis e interpretación de cada una de las interrogantes que contiene la encuesta aplicada a los alumnos.

1. ¿Hace visitas el director al aula en horas de clase?

* De 50 alumnos encuestados los resultados fueron el 60% contestó que el director a veces hace visitas al aula en horas de clase, un 38% dijo que nunca y un2% dijo que siempre.

1. ¿Realiza el director actividades recreativas?

* El 38% de la muestra respondió que el director a veces realiza actividades recreativas, el 34% opinó que casi siempre, un 22% que siempre y un 6% que nunca.

1. ¿El director organiza reuniones de padres y madres?

- El 78% de la población encuestada respondió que siempre; un 12% respondió que casi siempre: el 10% que a veces.

1. ¿Se te facilita comunicarte con el Director cuando tienes algún problema?

* De las encuestas, el 42% opina que a veces; el 26% respondió que nunca; un 22% que casi siempre; y sólo un 10% dice que siempre se le facilita comunicarse con el director cuando tienen algún problema.

1. ¿Observas buenas relaciones entre el director y los docentes?

De las respuestas obtenidas, el 34% opina que siempre, el 32% espondió que a veces; un 24% casi siempre y un menor porcentaje del 10% manifiesta que nunca.

1. ¿Realiza el Director actividades en las que participan los padres de familia?

Del total de la población encuestada, el 44% respondió que el director a veces realiza actividades en las que participan los padres de familia; el 22% dice que casi siempre; un 20% manifiesta que siempre y el 14% respondió que nunca.

1. ¿Muestra el Director amabilidad y respecto con los alumnos / as?

De los datos obtenidos con respecto a esta interrogante la mayoría con el 42% manifestó que el director siempre muestra amabilidad y respecto con los alumnos / as; el 32% opina que a veces; otro 16% de la muestra respondió casi siempre y solamente el 10% dijo nunca.

1. ¿Se interesa el Director en el rendimiento académico de los alumnos?

El 44% respondió siempre, el 30% opinan que el director casi siempre se interesa en el rendimiento académico de los alumnos / as; el 22% manifestó que a veces y una mínima parte del 4% dijo nunca.

1. ¿Realiza el Director llamadas de atención a los docentes frente a los alumnos / as?

A está interrogante el 50% de la muestra respondió que el director nunca llama la atención a los docentes frente a los alumnos / as, el 32% a veces, el 12% casi siempre; y el 6% afirma que siempre.

10) ¿Permite el Director realizar actividades propuestas por los alumno/as)

Un 40% manifestó que a veces el director permite realizar actividades propuestas por los alumnos / as; seguido de un 26% que opinan casi siempre; luego un 22% respondió nunca y un 12% siempre.

Aunque para los maestros y maestras del Centro Escolar Japón el director ejerce un liderazgo participativo y democrático, para los alumnos no es así ya que demuestran cierta inconformidad en cuanto al desempeño del director porque este no realiza visitas periódicas a las aulas en horas de clase, además opinan que se les dificulta la comunicación con el director, por lo que debería demostrar mayor interés y acercamiento para con ellos, por otro lado no les toma en cuenta su opinión para la realización de algunas actividades propuestas por estos.

En este sentido puede observarse que el liderazgo que ejerce el director no es del todo participativo ni democràtico puesto que se está dejando de lado una parte muy importante de la comunidad educativa que son los alumnos y alumnas, quienes son la razón de ser de la educación y en quienes se debe centrar la atención.

* 1. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de cada uno de los reactivos que contiene la entrevista aplicada al director.

Cuadro No 7

Datos Generales

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SEXO** | **FORMACIÓN PROFESIONAL** | **TIEMPO DE EJERCER SU CARGO** |
| Masculino | Profesorado en Matemática y Física | 5 años |

En el cuadro anterior se detallan las preguntas 1 y 2, que hacen referencia a los datos generales.

3) ¿De qué forma mantiene actualizado su perfil profesional?

El director actualiza su perfil profesional autodidácticamente documentándose por medio de Internet, libros, revistas y otros, además a través de capacitaciones impartidas por el Ministerio de Educación.

4) De las siguientes actividades. ¿Cuál de ellas realiza periódicamente con los docentes?

* 1. Metodológicas
  2. Evaluativas.
  3. Planeamiento.
  4. Culturales.

De las alternativas antes mencionadas, el director manifestó que las actividades que realiza periódicamente con los docentes son metodológicas, de planeamiento, y culturales.

5) Para evaluar el desempeño profesional docente bajo su responsabilidad. ¿Hace uso de las siguientes técnicas?

* 1. Observaciones en el aula.
  2. Conversatorio con los docentes y alumnos / as.
  3. Conversatorio sólo con los alumnos / as.
  4. Conversatorio sólo con los docentes.

De las técnicas antes mencionadas, el director hace uso del conversatorio sólo con los maestros /as indagando de forma personal sobre la metodología, recursos, evaluación y todo lo relacionado con el rendimiento de los alumnos y alumnas, además evalúa a los docentes mediante los círculos de debate, donde estos reflexionan, asumen posiciones y compromisos.

1. Toma en cuenta las opiniones del personal docente de su institución, en lo referido a:
   1. Proyecto Educativo Institucional.
   2. Promoción de relaciones armónicas en la comunidad.
   3. Trabajo cooperativo interno.
   4. Gestión de equipos técnicos.

El director respondió que es fundamental la participación del personal docente en la elaboración del proyecto educativo Institucional, por lo tanto, tomó en cuenta las opiniones de los maestros / as en cuanto al contenido del proyecto; de igual forma en la promoción de relaciones armónicas en la comunidad, ya que los maestros se involucran en las actividades que se realizan con el resto de la comunidad.

En cuanto al trabajo cooperativo interno y la gestión de equipos técnicos, también toma en cuenta las sugerencias que hacen los docentes para mejorar la calidad educativa del Centro Escolar.

1. ¿Participa el personal docente a su cargo en oportunidades de mejoramiento profesional?

El director respondió que sí, mediante círculos de debate en primero y segundo ciclo y por áreas en tercer ciclo y bachillerato, esto lo hacen en forma centralizada con el comité técnico pedagógico, además se organizan talleres de capacitación.

1. ¿Qué proyectos ha ejecutado para mejorar las condiciones del Centro Escolar?

Respondió que se ha ejecutado proyectos de capacitaciones para el personal docente, proyectos para realizar mejoras en la infraestructura de la institución, proyectos de convivíos docentes estudiantiles y de desarrollo ecológico.

1. ¿Cuáles son las funciones técnicas y administrativas que le corresponde desempeñar como director del Centro Escolar?

En el área administrativa se encarga de gestión y administración de recursos, planeamiento de presupuesto y administración de recursos humanos. En la parte técnica se encarga de velar por el que hacer educativo en lo que es la asignación de la planta académica, la revisión de planes, se encarga de dar asesoría técnica y da seguimiento al proceso.

1. ¿Para el desempeño de su cargo, las considera importantes todas?

El director considera importante tanto las funciones administrativas como las técnicas, pero expresó que el Ministerio de Educación da mayor énfasis a la parte administrativa, lo que no permite un desempeño efectivo en las funciones técnico-pedagógicas, que en su opinión las considera prioritarias.

1. ¿De qué forma verifica el cumplimiento de las funciones

asignadas a los docentes?

Las verifica en forma directa cuando se realizan los círculos de debate, y en forma indirecta mediante los resultados.

1. ¿Cuál ha sido la participación del personal docente para

identificarse en la solución de las necesidades del

Centro Escolar?

Han participado en el proceso “Técnica de Diamante” para dar solución a las necesidades técnico-pedagógicas, también han participado en once Círculos de Debate y dando sugerencias directas, las cuales son valoradas.

1. ¿Cuál considera usted que debe ser el rol del padre de

familia en la solución de la problemática educativa?

El director expresó, que el padre de familia debe involucrarse directamente y en forma diversa y debe incidir positivamente en el estudiante.

1. ¿Cuál es la participación del padre de familia en los

proyectos y actividades que desarrolla el Centro

Escolar?

Los padres y madres participan por medio de las Escuelas, Asambleas, comisiones de Padres y Madres y el Consejo Directivo Escolar, donde tienen la facultad de sugerir y organizar actividades que sean de beneficio para la institución.

1. ¿A qué instituciones públicas y/o privadas ha solicitado

ayuda para realizar los proyectos planificados?

Respondió que se ha solicitado ayuda a El Ministerio de Educación, a la Embajada de Japón, y a la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

1. ¿Participa la Comunidad Educativa en el proceso de

toma de decisiones?

Existe la organización de diversos sectores que representan a docentes, alumnos / as y padres de familia, las cuales tienen la facultad de tomar decisiones de acuerdo a sus funciones. Por otro lado, por el cargo que ocupa el director, hay ciertas decisiones que solamente él puede tomar.

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

* 1. **CONCLUSIONES**

Con base a los resultados del capítulo anterior se concluye lo siguiente:

1. El tipo de liderazgo que aplica el director en el Centro Escolar Japón está orientado a ejercerlo de forma participativa y democrática con los docentes ya que permite el involucramiento de estos en la toma de decisiones y en las diferentes actividades que se realizan en la institución; no así con los alumnos y alumnas ya que manifiestan que no se les toma en cuenta las sugerencias que hacen para la realización de actividades.
2. La participación de docentes y padres de familia en las diferentes actividades como círculos de debate con los docentes así como también la técnica de diamante que ayuda a dar solución a las necesidades técnico pedagógicas; escuelas, asambleas, y comisiones de padres y madres de familia, favorecen el buen funcionamiento del Centro Escolar ya que asumen con responsabilidad los desafíos de la institución.
3. Existe organización y jerarquía en el Centro Escolar en cuanto a la toma de decisiones, ya que cada sector que conforma la institución proponen de acuerdo a las funciones asignadas .
4. Aunque los docentes califican positivamente el liderazgo que aplica el director se percibe cierta inconformidad por parte de los alumnos y alumnas, ya que manifestaron que se les hace difícil comunicarse con él cuando tienen algún problema.

* 1. **RECOMENDACIONES.**

1. Se proponen lineamientos para una propuesta de liderazgo participativo-democrático a nivel institucional para que pueda ser cualificado e implementado en el Centro Educativo objeto de estudio y utilizado en otras instituciones como estrategia que contribuya al mejor funcionamiento de las mismas.
2. Al director del Centro, que tome en cuenta a los alumnos y alumnas, en las propuestas que éstos hagan para la realización de algunas actividades de su interés y además que muestre mayor accesibilidad en cuanto a la comunicación con ellos.
3. Al Ministerio de Educación, se le recomienda no saturar de tareas administrativas a los directores para que éstos puedan desempeñar con eficiencia sus funciones técnicas.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**“LINEAMIENTOS PARA UNA PROPUESTA QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL CENTRO ESCOLAR JAPÓN”**

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en el Centro Escolar Japón, sobre el tipo de liderazgo que aplica el director y su incidencia en el buen funcionamiento en el centro escolar; se presentan los lineamientos para una propuesta con el objeto de contribuir al fortalecimiento del liderazgo como una necesidad planteada en el ámbito social.

Dichos aciertos pueden ser tomados como base por las personas interesadas, en la elaboración y desarrollo de un programa referido a dicho tema, para tal efecto se sugiere el desarrollo de tres ejes temáticos que generen en los participantes un liderazgo participativo.

La propuesta está estructurada de la siguiente manera:

Justificación, en la cual se explica la importancia de la aplicación de dicha propuesta, así como los objetivos que se pretenden alcanzar.

Descripción de los tres ejes temáticos: el eje uno trata de la concepción del liderazgo y el líder. El eje dos tiene como contenido los diferentes aspectos relacionados con la aplicación del liderazgo en las instituciones. El eje tres contiene los elementos relevantes de cómo elevar las capacidades del liderazgo como formación personal, profesional y el fundamento de las relaciones interpersonales como elemento coadyuvante de la organización e integración de los centros escolares..

Metodología, aquí se presenta la modalidad sugerida para dinamizar la propuesta.

Finalizando con la evaluación, en la cual se explica la forma en que se evaluará cada uno de los talleres.

**JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

En el funcionamiento de la institución educativa es necesario

considerar el tipo de liderazgo que el director ejerza, ya que seguramente podrá estar incidiendo en forma positiva o negativa en el normal desarrollo, tanto del proceso educativo como de las actividades técnicas, administrativas de dicha institución.

Se ha comentado que la conducción de la institución escolar ha tenido deficiencias de dirección en los diferentes balances escolares, que ha conllevado a obstáculos de diferentes índoles, tales como: uso inadecuado de los recursos técnicos y financieros, recursos educativos del medio escolar, de la acción organizacional comunal, los procedimientos educativos para el funcionamiento del Consejo Directivo Escolar (C.D.E.), de la coordinación y comunicación institucional, de la relación con el Ministerio de Educación y sus enlaces de la planificación de proyectos escolares y otros.

Dicha apreciación se obtiene a partir de opiniones vertidas en diferentes centros escolares en los que la dirección debería tener mayor apoyo a sus decisiones.

Estos razonamientos permiten elaborar y hacer diferentes propuestas educativas para contribuir a fortalecer a uno de estos elementos como son el liderazgo y el líder participativo como una característica de una mejor dirección para que los centros

escolares puedan elevar sus capacidades de trabajo con la ayuda de un mejor director, que aunque no es decisiva tiene el apoyo de quien corresponde, al menos adquieran otros elementos teóricos-prácticos para el logro de una educación de calidad real.

**OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

* 1. Contribuir al fortalecimiento de un liderazgo participativo y democrático en el Centro Escolar Japón que favorezca el involucramiento de todos los elementos que conforman la institución.
  2. Determinar talleres de formación de liderazgo para el desarrollo de recurso humano docente, especialmente la organización directora del Centro Escolar Japón, con la finalidad de cualificar el accionar técnico-académico de la institución escolar.

Para fines de ilustrar los lineamientos de la propuesta metodológica, su diseño estará estructurado alrededor de tres ejes temáticos, los cuales son: liderazgo, aplicación del liderazgo y capacidades que debe poseer un líder para la transformación personal y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

**ESTRUCTURA DE LOS EJES**

**I LIDERAZGO**

El primer eje tiene como finalidad proporcionar información general sobre el liderazgo a los directores escolares, para que éstos conozcan y elaboren su propio concepto de líder, así como también se presentan los diferentes estilos, características y actitudes de un líder.

**1 Definición de líder**

**2 Visión tradicional del líder**

- El liderazgo es un trabajo exclusivamente gerencial.

- Todos los jefes son líderes

- Los líderes nacen no se hacen

- No necesito ser líder, no tengo a nadie a mi cargo.

**3 Estilos de Liderazgo**

- Líder autocrático

- Liderazgo de rienda suelta

- Liderazgo Situacional

- Líder democrático y participativo

- Liderazgo permisivo

**4 Componentes Básicos del liderazgo**

**-** Actitudes básicas

- Delegación

- Intuición

- Autoconocimiento

- Congruencia de valores

**5 Tipos de Poder**

- Poder legítimo

- Poder retributivo

- Poder coercitivo

- Poder de referencia

- Poder de experiencia

**6 Características de un Líder**

Un líder debe tener las siguientes características: honesto, motivado, experimentado, inteligente, decisivo, instruido, organizado, eficiente, cooperador, responsable, enfocado, leal, comprometido, persistente, optimista positivo, prudente, certero, enérgico, íntegro, seguro, apasionado, pacificador, entusiasta, cortés, competente, amistoso, sentido del humor, orientado a metas, sabe escuchar.

**7 Actitudes de un anti-lìder**

- Hacedor de neblina

- Exterminador

- Sabelotodo

- Mago

- Enchapado a la antigua (renuente al cambio)

- Crea divisionismo.

- Acusador

**8 Actitudes de un buen líder.**

- Facilitador

- Pide opiniones

- Generador de entusiasmo.

- Determina expectativas.

- Guía

- Genera valor

- Complementador

- Comunicador

- Evaluador

- Negociador

- Une al grupo.

- Desafía el estancamiento

**II APLICACIÓN DEL LIDERAZGO**

Luego de que los participantes hayan recibido una información básica y general sobre liderazgo, se presenta el segundo eje, el cual tiene como finalidad que los directores aprendan como aplicar en los Centros Escolares un liderazgo participativo en aquellas áreas que es importante estimular para que haya un buen funcionamiento en las instituciones educativas, áreas como organización y realización de actividades, liderazgo y clima organizacional, administración y liderazgo. Para que en dichas instituciones exista una dirección clara y sensata, con visión de futuro en la que se persiga el objetivo de ofrecer una educación de calidad.

**1. Realización de actividades que generen la**

**participación.**

* 1. Organización de actividades comunitarias

(Director, Docentes, Alumnos, Comunidad)

- Actividades de limpieza y aseo

- Actividades de reforestación

- Actividades artísticas (música, teatro, danza)

- Actividades de prevención.

- Elaboración del periódico mural (de carácter permanente)

- Actividades recreativas

**2. Liderazgo y Clima organizacional**

Para el logro de una gestión eficiente es necesario contar con un clima organizacional que tome en cuenta:

- La participación activa

- El entusiasmo

- La comunicación transparente.

- El ambiente cooperativo

- Una convivencia armónica dentro de la institución.

**3. Trabajo en equipo, una estrategia eficaz.**

- ¿Qué es un equipo de trabajo?

- Trabajo tradicional vrs Nuevo enfoque del trabajo en equipo

- Cómo ayudar al crecimiento de un grupo

- Ventajas de trabajar en equipo

- Elementos para integrar equipos exitosos.

**4 Administración y Liderazgo**

Administración y Liderazgo son dos conceptos diferentes, pero relacionados. La mayor parte de los expertos coinciden con esta afirmación.

Los administradores son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad, sólo es verdad, si los subordinados reconocen al administrador como líder y

cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta (Lynch,1999 resaltado propio).

Diferencias entre administración y liderazgo

* + - El Administrador

- Planea y presupuesta

- Organiza y promueve personal

- Controla y resuelve problemas.

- Es conservador

- Tiene una visión a corto plazo

- Es una copia

- Mantiene lo establecido

- Se concentra en estructuras y sistemas

- Es controlador

- Pregunta cómo y dónde

- Sus objetivos son utilidades

- Acepta el status

- Es un buen soldado

- Hace bien las cosas

- No va más allá de sus posibilidades

- Es equilibrado

* El líder

- Establece una dirección

- Alinea a la gente

- Motiva e inspira a las personas

- Es innovador

- Es original

- Desarrolla nuevos caminos

- Se concentra en las personas

- Inspira confianza

- Tiene una visión a largo plazo

- Pregunta qué y porqué

- Su visión es conceptual

- Desafía lo establecido

- Es un desobediente en orden superior

- Hace lo que debe hacer

- Intenta lo imposible

- Es soñador

“El éxito en puestos administrativos requiere cada vez mas un liderazgo no sólo una buena administración” (Kotter)

**5. Liderazgo y Calidad de la educación**

**Liderazgo**: Proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata creando una visión de futuro y estrategias para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios (Kotter, 1996).

**Calidad Educativa:** Se considera que una escuela es efectiva o de calidad cuando en ella se encuentran presentes los siguientes indicadores:

- Normas y objetivos comunes asumidos en el proyecto educativo.

- Trabajo en equipo del profesorado y toma de decisiones compartida.

- Organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo de la dirección

- Estabilidad del profesorado

- Planificación y coordinación curricular entre el profesorado con mecanismos para la evaluación continua de los alumnos.

- Alto nivel de participación de los padres.

- Espíritu de escuela.

- Utilización racional de tiempo.

- Apoyo efectivo de las autoridades de las que dependen.

Las escuelas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y enfoque académico claros. Cuentan con directores que son líderes instructivos fuertes, indicadores preactivos del cambio y estimuladores de todo el personal, para que participe, en la ejecución de este

**III CAPACIDADES QUE DEBE POSEER UN LIDER PARA LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.**

La importancia de este eje radica en que los participantes conozcan y adquieran las capacidades y actitudes que propicien un cambio personal positivo que contribuya a las relaciones armónicas entre la comunidad educativa.

* + - 1. Capacidades que contribuyen a la transformación personal.

- La Capacidad de evaluar nuestras propias fortalezas y debilidades, sin involucrar al ego: la auto evaluación.

- La capacidad de aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo.

- La capacidad de pensar sistemáticamente en la búsqueda de soluciones.

- La capacidad de tomar la iniciativa en forma creativa y disciplinada.

- La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de objetivos.

- La capacidad de oponerse a las bajas pasiones y tendencias egocéntricas por medio de volverse hacia propósitos y capacidades más elevadas.

- La capacidad de manejar sus asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta, basada en principios morales y éticos.

* + - 1. Capacidades que contribuyen a mejorar las Relaciones Interpersonales.

- La capacidad de imbuir con amor los pensamientos y acciones propias.

- La capacidad de estimular a otros y brindar alegría a sus corazones.

- La capacidad de participar efectivamente en el proceso de la consulta para la toma de decisiones en grupo.

- La capacidad de crear y promover la unidad en la diversidad.

- La capacidad de ser un miembro cariñoso y responsable del grupo que conforma la institución.

* + - 1. Ideas para Liderear

Los siguientes son algunos aspectos que se deben desarrollar para convertirse en un buen líder haciendo las salvedades correspondientes cualquiera que sea su necesidad.

- Desarrollar un pensamiento pragmático.

- Demostrar buenos modales y verdadero respeto por los

demás.

- Conocer de las normas imperantes.

- Atender a los detalles.

- Desarrollar una clara idea sobre la autoridad y la

responsabilidad.

- Alcanzar un buen nivel de educación y cultura.

- Dar el ejemplo.

- Adoptar una postura crítica consigo mismo.

- Mantener el orden y la disciplina.

- Desarrollar una visión hacia el futuro y las consecuencias

de nuestros actos.

- Acostumbrarse a la persistencia y tenacidad.

- Ser benevolentes.

- Pensar en términos no convencionales.

- Desarrollar un espíritu antiburocrático.

- Aprovechar el entorno y las oportunidades.

- Alcanzar un alto sentido del honor y credibilidad.

- Desarrollar la capacidad para organizar grupos.

- Desarrollar la capacidad para crear y ensalzar tradiciones

y símbolos grupales.

- Ser capaces de escuchar a los demás.

- Desarrollar la capacidad de colocar cada problema en su

dimensión apropiada.

- Demostrar habilidad para negociar.

- Obtener el entendimiento y conocimiento sobre las

organizaciones en general.

- Desarrollar iniciativa personal.

- Escuchar consejos de otros.

- Crear o proponerse un objetivo.

- Entender el asistencialismo.

- Evitar los rumores.

- Adoptar una metodología científica.

- No asumir que la culpa es de otros.

- Generar un proyecto o estrategia a largo plazo para su

organización.

- No acostumbrarse a vivir siempre con medidas de

emergencia.

- Considere al liderazgo como una ciencia.

- No ceda poder.

- No subestime ni a su gente ni usted mismo.

- Apele a la autodisciplina más que a la disciplina por imposición.

**METODOLOGÍA**

La modalidad sugerida para dinamizar la propuesta será sustentada en el desarrollo de tres talleres donde se expongan cada uno de los ejes con sus respectivos temas, aplicando las técnicas del discurso pedagógico, investigación bibliográfica, debate dirigido, trabajo grupal y otras que el exponente considere convenientes. Estos talleres pueden ser impartidos al finalizar el año escolar en el transcurso de una semana en jornadas de cuatro horas por día, para posteriormente evaluar la aplicación de los conocimientos adquiridos el siguiente año. El proceso metodológico tendrá los pasos y lineamientos siguientes:

PASO UNO

- Visitas personales a los participantes.

- Explicación de los beneficios de la propuesta.

- Coordinación con el Ministerio de Educación para estimular a los directores participantes.

- Inmersión en la comunidad educativa.

- Planificación de la ejecución de la propuesta de manera participativa .

PASO DOS

- Organización de los talleres.

- Ejecución de la propuesta metodológica.

- Desarrollo de los contenidos sugeridos por los participantes.

- Participación directa y logro de resultados.

- Análisis participativo de los resultados.

- Interpretación metodológica para resolver los problemas educativos del centro y la comunidad.

- Organización participativa para operacionalizar.

PASO TRES

- Evaluación práctica del desarrollo de los diferentes proyectos sugeridos en el seminario taller.

- Elaboración de instrumentos para la evaluación de la práctica.

- Valorar beneficios a la institución y a la comunidad respecto a los líderes potenciales.

- Continuación con los seminarios talleres para instruir y continuar con la detectación de más líderes, descubriendo y estudiando características de los futuros líderes escolares.

PASO CUATRO

- Evaluación de paso uno, paso dos y paso tres, a través de la aplicación de instrumentos.

**BIBLIOGRAFÍA**

**LIBROS**

1. ALIAS DE LIMA, Blanca

“La nueva Gestión Pública”

Pearson Educación, S.A.

Núñez de Balboa

2. AVELAR DE BOLAÑOS, Concepción

“La Ejecución y la dirección administrativa escolar”

Dirección General de Tecnología Educativa

3. BADARACO, Joseph L.

El liderazgo y la lucha por la integridad

1ª. Reimpresión, grupo Editorial Norma,

Bogotá Colombia.

4. DON HELLRIEGEL, Jonh W. Slocum.

“Administración”

7ma. Edición Internacional.

Thomson Editores

5. KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz

“Administración, una perspectiva global”

Mc. Graw – Hill Interamericana Editores

México, D. F., septiembre 2002.

6. LAURENCO FILHO, M. B.

“Organización y Administración Escolar”

Editorial Kapelusz

Buenos Aires, Argentina

7. LEPELEY, María Teresa

“Gestión y calidad en educación, un modelo de evaluación”

8. MINISTERIO DE EDUCACION

“Educación para el desarrollo”

Memoria de Labores 1999-2000

San Salvador, El Salvador

9. MINISTERIO DE EDUCACION

“La historia de la Reforma y la Reforma de la historia”

Reforma Educativa en marcha de El Salvador

Imprenta Criterio

San Salvador, enero 1999

10. MINISTERIO DE EDUCACION

“Proyecto de Gestión Educativa”

Memoria de Labores 2001-2002

El Proyecto Educativo Institucional

11. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro

“Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas”

Segunda Edición

Capacitación Integral

12. ROSALES, Mariela

“¿Calidad sin liderazgo?

Universidad de Concepción, Chile

Mayo 2000

13. SACHS, Benjamín M.

“Administración y Organización Educacional”

Editorial El Ateneo

Buenos Aires, Argentina

14. ZACARIA ORTEZ, Eladio

“Así se investiga. Pasos para hacer una investigación”

Primera Edición

Editorial Clásicos Roxsil

**DOCUMENTOS**

15. “Bases para el Plan de Nación”

Temas claves para el plan nacional

Consulta especializada

16. “Copilación bibliográfica sobre la globalización de la economía y los desafíos de los movimientos salvadoreños”

Escuela de Ciencias Sociales

Universidad de El Salvador

17. HERRERA RAMOS, Oscar Wuilman

“La modernización de la Educación y la formación del profesorado en El Salvador. Universidad de El Salvador, Departamento de Ciencias de la Educación”.

18. “Informe sobre desarrollo humano”

El Salvador 2001.

19. “La Globalización: Reafirmación y Vigencia de una sociedad juvenil Violenta” UES, Escuela de Ciencias Sociales, año 2000.

20. “Portafolio de Planes y programas”

Licenciatura en Ciencias de la Educación

Ciclo I. Servicio alternativo

San Salvador, año 2002.

**REVISTAS**

21. RAMOS RIVERA, Ángel Marx

“La Globalización: Reafirmación y vigencia de una sociedad

violenta”.

“Revista ECA, Nº 558, año, 1997

22. Universidad Centro Americana José Simeón Cañas

“Informativo semanal proceso”

Nº 1048 Página 9

Año 2001.

23. Fundación Honrad Adenuar

“La Globalización”

**SITIOS WEB**

24. ALVARIÑO, C.

“Gestión Escolar: un estado del arte de la literatura”

http//www.mec.es/cide/rieme/documentos/alvariño.pdf

25. BARRERA, Silvia

“El liderazgo Técnico de la Educadora”

Revista Virtual de la O.E.I.

26. ENDRONKIN, Pablo

“35 ideas para liderear”

www. Andinia.com

27. GARCÍA GARDUÑO, José María

“¿Cuáles son las Características del Liderazgo del Director y del Supervisor de Educación Básica Efectivo”

http://cecte/postgrado/administraciön/textosadmin/t40b.rdf.

28. “Hacia Nuevas formas de liderazgo”

[www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc.aht](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc.aht).

29. “Liderazgo y construcción de Equipos de alto desempeño”.

www.tonyhandal.com

30. “Calidad”

www.ucm.es/info/docs/concepto ·/·2de ·/·20.calidad.doc.Viewas

31.”Autocontrol”

www.//club.telepolis.com/codependencia/página nueva5.htm.40k

32. “Autodisciplina”

www.andinia.com/a 0263 ntm.

**PERIODICOS**

33. “Inversión debe descentralizarse”

El Diario de Hoy, 3 de abril de 2001

Página 26

34. “Centroamérica insistirá en un TLC con Estados Unidos”

El Diario de Hoy, 3 de abril de 2001

Página 28

35. “Polémica por diagnóstico ambiental”

La Prensa Gráfica, 3 de abril de 2001

Página 12b

36. “TLC con Estados Unidos”

La Prensa Gráfica, 26 de febrero de 2001

**ANEXOS**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Cuestionario Dirigido a Profesores y Profesoras

**OBJETIVO**: Recolectar información sobre las características del liderazgo que Aplica el Director del Centro Escolar Japón.

DATOS GENERALES

Sexo M\_\_\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_\_\_

Experiencia docente:

Profesorado

Licenciatura

Especialidad (especifique) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN**: A continuación se le presentan una serie de interrogantes, marque con una “X” la alternativa que considere más apropiada.

PREGUNTAS RESPUESTAS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Siempre | Casi Siempre | A Veces | Nunca |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. ¿El director toma encuenta la opinión de los y las docentes en la resolución de un problema?
2. ¿El director propicia las buenas relaciones entre maestros alumnos y padres de familia?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Siempre | Casi Siempre | A Veces | Nunca |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. ¿El PEI se elaboró con la participación de docentes y directores?
2. ¿Son valoradas y aprobadas las iniciativas y las sugerencias que hacen los docentes?
3. ¿El director delega funciones de acuerdo a las capacidades de cada docente?
4. ¿El director impone sus decisiones sobre la voluntad de los docentes?
5. ¿Promueve la institución capacitaciones para el progreso profesional del personal docente?
6. El director practica relaciones de respeto y armonía con el personal docente?
7. ¿Tiene en cuenta los intereses, necesidades y proyecciones de los docentes?
8. ¿El director ejerce autoridad sin perder de vista las relaciones cordiales entre los compañeros?
9. ¿Son revisadas periódicamente las planificaciones para verificar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen?
10. ¿Gestiona el director proyectos con otras instituciones de su entorno?
11. ¿El director muestra disposición de ayudar a los docentes en diferentes necesidades?

14. ¿Considera que el director posee las capacidades para desempeñar el cargo actual?

15. ¿Ha participado usted en la solución de problemas del centro?

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE CIANCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Cuestionario Dirigido a Alumnos / as

OBJETIVO: Recolectar información sobre las características del liderazgo que aplica el

Director del Centro Escolar Japón.

INDICACIÓN: A continuación se le presentan una serie de preguntas, marca con una “x”

según tu criterio.

Casi A

Siempre Siempre Veces Nunca

1. ¿Hace vistitas el Director al aula en horas

de clases?

1. ¿Realiza el Director actividades recreativas?
2. ¿Organiza reuniones de padres y madres?
3. ¿Se te facilita comunicarte con el Director

cuando tienes algún problema?

1. ¿Observas buenas relaciones entre el Director

y los Docentes?

Casi A

Siempre Siempre Veces Nunca

1. ¿Realiza el Director actividades en las que

participan los padres de familia?

1. ¿Muestra el director amabilidad y respecto con los

alumnos?

1. ¿Se interesa el Director en el rendimiento

académico de los alumnos?

1. ¿Realiza el director llamadas de atención a los

Docentes frente a los alumnos / as?

1. ¿Permite el Director realizar actividades

propuestas por los estudiantes?

OBSERVACIONES:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE CIANCIAS DE LA EDUCACIÓN**

ENTREVISTA A DIRECTOR

OBJETIVO: Recolectar información sobre las características del liderazgo que aplica e

Director del Centro Escolar Japón.

INDICACIÓN: A continuación se le presentan una serie de preguntas semiabiertas para las cuales solicitamos su valiosa colaboración para responder las según su criterio.

1. ¿Qué estudios ha realizado para cualificar su formación profesional?

Profesorado\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Licenciatura\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Maestria\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Otros\_\_\_\_\_

Especifique especialidad\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer su cargo?

10 años\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 5 años\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ menos de 5 años\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Otros\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. De qué forma mantiene actualizado su perfil profesional:
2. Autodidácticamente.
3. Capacitaciones del MINED
4. Capacitación en Centros de Estudio
5. Otros
6. De las siguientes actividades, ¿Cuál de ellas realiza periódicamente con los docentes:
   1. Metodològicas
   2. Evaluativas
   3. Planeamiento
   4. Culturales

Si usted realiza otro tipo de actividades que mejoran técnicamente el proceso educativo, especifique las \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Para evaluar el desempeño profesional de lo docentes bajo su responsabilidad, ¿Hace uso de las siguientes técnicas?
   1. Observaciones en el Aula.
   2. Conversatorio con los docentes y alumnos
   3. Conversatorio sólo con los alumnos
   4. Conversatorio sólo con los maestros

Si evalúa de otra manera, especifique\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Toma en cuenta las opiniones del personal docente de su institución, en lo referido a:
   1. Proyecto Educativo Institucional
   2. Promoción de relaciones armónicas en la comunidad
   3. Trabajo cooperativo interno
   4. Gestión de equipos técnicos
2. Participa el personal docente a su cargo en oportunidades de mejoramiento profesional.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Especifique:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. ¿Qué proyectos ha ejecutado para mejorar las condiciones del Centro Escolar?
   1. Capacitaciones
   2. Mejorar la Infraestructura
   3. Convivios docentes estudiantiles
   4. Desarrollo ecológico

Otros, especifique \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son las funciones técnicas administrativas que le corresponde desempeñar como director del Centro Escolar \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Para el desempeño de su cargo, ¿Las considera prioritarias todas? Especifique.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. ¿De qué forma verifica el cumplimiento de las funciones asignadas a los docentes?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál ha sido la participación del personal docente para identificarse en la solución de las necesidades del Centro Escolar?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. ¿Cuál considera usted que debe ser el rol del padre de familia en la solución de la problemática educativa?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es la participación del padre de familia en los proyectos y actividades que desarrolla el Centro Escolar?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. ¿A qué instituciones públicas y/o privadas ha solicitado ayuda para realizar posproyectos planificados?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**16.¿Participa la Comunidad Educativa en el proceso de toma de decisiones? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. Fundación Konrad Adenuar. La Globalización. Pag. 28. [↑](#footnote-ref-1)
2. Compilación bibliográfica sobre la globalización de la economía y los desafíos de los movimientos sindicales salvadoreños. [↑](#footnote-ref-2)
3. La Globalización: Reafirmación y Vigencia de una sociedad juvenil violenta. Pag. 505. [↑](#footnote-ref-3)
4. Informe sobre Desarrollo Humano, Pag. 49, El Salvador, 2001. [↑](#footnote-ref-4)
5. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

   Informativo semanal proceso número 1048. pag 9, año 2003. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ministerio de Educación. Educación para el Desarrollo. Memoria de labores, 1999-2000. capítulo 6, pag. 71. San Salvador, El Salvador. [↑](#footnote-ref-6)
7. Op. Cit. Capítulo 7. pag. 83. [↑](#footnote-ref-7)
8. MINED, Reforma Educativa en Marcha. Documento II. Cap. 7. [↑](#footnote-ref-8)
9. MINED, Reforma Educativa en Marcha. Documento II [↑](#footnote-ref-9)
10. MINED. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Reforma Educativa en marcha de El Salvador. Enero. 1999. [↑](#footnote-ref-10)
11. MINED. La historia de la reforma y la reforma de la historia. Reforma Educativa en marcha de El Salvador. Enero 1999. [↑](#footnote-ref-11)
12. MINED. Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la carrera Docente. 1994-1999. pag 4. [↑](#footnote-ref-12)
13. Op. Cit. Pag. 15. [↑](#footnote-ref-13)
14. MINED. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Reforma Educativa en marcha de El Salvador. Pag. 15. [↑](#footnote-ref-14)
15. Rodríguez Estrada, Mauro. Liderazgo, desarrollo de habilidades Educativas, Segunda Edición, Editorial

    El Manual Moderno, Pág. 32-34. [↑](#footnote-ref-15)
16. Rodríguez Estrada, Mauro. Liderazgo, desarrollo de habilidades educativas, segunda edición, Editorial El Manual Moderno, Pág. 21. [↑](#footnote-ref-16)
17. Equipo Maíz. Desafío de los movimientos sindicales salvadoreños, Pág.22 [↑](#footnote-ref-17)
18. Rodríguez Estrada, Mauro. Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas, segunda edición, Editorial El Manual Moderno, Pág.21. [↑](#footnote-ref-18)
19. Hacia nuevas formas de liderazgo. www. Azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num.8/doc.ht. [↑](#footnote-ref-19)
20. Op. Cit. 19 [↑](#footnote-ref-20)
21. Harold Koontz, Heinz Weilvich. Administración, una perspectiva global, Interamericana Editores, Pág.532 [↑](#footnote-ref-21)
22. Op. Cit. Pág.53 [↑](#footnote-ref-22)
23. Hacia nuevas formas de liderazgo. www.azc.uan.mx/publicaciones/gestión/num.8/doc.aht. [↑](#footnote-ref-23)
24. Op. Cit. 23 [↑](#footnote-ref-24)
25. Op. Cit. 24 [↑](#footnote-ref-25)
26. Don Hellriegel. Jonh W. Slocum, Administración, 7ma. Edición Internacional Thomson Editores, Pág.513-515. [↑](#footnote-ref-26)
27. Op. Cit. Pág. 516 [↑](#footnote-ref-27)
28. Op. Cit. Pág. 511-512 [↑](#footnote-ref-28)
29. Don Hellriegel John W. Slocum, Administración 7ma. Edición, Internacional Thomson Editores, Pág.512. [↑](#footnote-ref-29)
30. Op.cit. Pag. 517-518 [↑](#footnote-ref-30)
31. Don Hellriegel. Jonh, W.Slocum. Administración 7ma edición internacional Thomson editores pág517-518 [↑](#footnote-ref-31)
32. Hacia nuevas formas de liderazgo.www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num8/doc.aht [↑](#footnote-ref-32)
33. Lepeley, Maria Teresa, Gestión y Clidad en Educación. Un Modelo de Evaluación. Pag.23 [↑](#footnote-ref-33)
34. Lepeley Maria Teresa, Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación. Pag 25. [↑](#footnote-ref-34)
35. Lepeley María Teresa, Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación.27 [↑](#footnote-ref-35)
36. Espinola V. Manual para la Enseñanza Eficaz, Santiago CIBE,1993 [↑](#footnote-ref-36)
37. Karmel. Louis J. Medición y Evaluación 2ª. Edición, 1974 pag 292. [↑](#footnote-ref-37)
38. Op. Cit. Pag 293. [↑](#footnote-ref-38)